



## 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공기업 직무교육 참가자의  
학습전이에 영향을 미치는 요인에  
관한 연구

- 조직상황적 특성의 조절효과를 중심으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

신 덕 천

공기업 직무교육 참가자의  
학습전이에 영향을 미치는 요인에  
관한 연구

- 조직상황적 특성의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 이 석 원

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함  
2013년 5월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
신 덕 천

신덕천의 석사 학위논문을 인준함  
2013년 6월

위 원 장 김 상 현



부위원장 이 승 중



위 원 이 석 원



## 국 문 초 록

기업교육의 기본적인 목적은 학습을 통해서 종업원들의 기술과 태도를 향상시킴으로써 직무성과를 향상시키는 것이다. 따라서 교육훈련에 참여하여 습득한 기술들이 현업에서 활용되는데 영향을 미치는 요인을 규명하여 교육설계에 반영하는 일은 기업의 교육훈련 프로그램에 있어서 궁극적인 목표라고 할 수 있다.

본 연구에서는 선행연구에 대한 비판적 검토과정을 통해 학습전이에 영향을 미치는 교육훈련 구성요소들을 도출하였으며, 여기에는 개인적 특성요인(자기효능감, 학습동기), 교육훈련 설계요인(강사의 능력, 교육내용) 등이 포함된다. 또한 조직상황적 특성인 교육참가자의 상사의 지원, 동료의 지원, 그리고 조직의 보상은 본 연구모형에서 조절변수로 포함되었다.

본 연구는 특히 공기업의 조직특성에 주목하여 학습전이에 미치는 교육훈련 구성요소들의 영향력이 조직상황적 특성 변인들에 따라 어떻게 달라지는가는 조절효과에 착안하여 실증연구를 진행하였다. 공공성과 기업성이 혼재된 공기업의 교육훈련 효과성을 평가하기 위한 학습전이 영향요인의 규명을 최초로 시도했다는 점은 향후 추가적인 연구의 단초를 제공했다는 측면에서 의의가 있다고 하겠다.

본 연구의 결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 교육훈련 구성요소와 학습전이 간에는 통계적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 교육훈련 참가자의 개인적 특성요인인 자기효능감, 학습동기가 높을수록 교육훈련 후 학습내용의 현업적용 성과가 높게 나타나며, 교육훈련 설계요인인 강사의 능력 및 교육내용의 업무관련성이 높을수록 현업에서의 학

습전이 효과가 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, 상사의 지원의 조절효과와 관련하여서는 가설의 내용이 부분적으로 채택되었다. 즉, 교육훈련 참가자의 자기효능감 및 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 동료의 지원의 경우는 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향에 대해서만 조절효과가 있는 것으로 나타났다으며, 그 밖의 교육훈련 구성요소와 학습전이 간의 관계에 있어서는 동료의 지원 정도에 따른 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

넷째, 교육훈련 구성요소와 학습전이 간의 관계에 대하여 조직의 보상은 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구들의 결론과는 상이한 것으로, 공기업의 조직적 특성상 보수, 승진과 같은 보상체계가 경직되어 있고, 학습전이 수준을 조절할 인센티브가 작동하고 있지 않다는 응답자들의 인식을 반영한 것이라고 판단된다.

이상의 연구결과에 따른 시사점으로는 교육훈련 구성요소가 교육훈련 참가자의 학습전이에 직접적인 원인이 됨을 교육훈련을 설계하는 담당자들이 명확히 인식해야 하며, 아울러 교육투자의 효과성을 제고하기 위하여 학습전이를 촉진하는 상사의 지원을 제도화하고, 조직차원의 유인책 마련이 필요함을 지적할 수 있다.

주요어 : 공기업, 학습전이, 조직상황적 특성, 조절효과

학 번 : 2012-22775

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 .....	3
제 3 절 논문의 구성 .....	4
 제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토 .....	6
제 1 절 교육훈련에 대한 이론적 논의 .....	6
1. 교육훈련의 개념 .....	6
2. 교육훈련의 목적 .....	7
3. 교육훈련의 효과성 .....	9
제 2 절 학습전이에 대한 이론적 논의 .....	10
1. 학습전이의 개념 .....	10
2. 학습전이과정 모형 .....	14
3. 학습전이의 영향요인 .....	18
4. 학습전이의 측정 .....	19
제 3 절 학습전이 영향요인에 대한 선행연구 검토 .....	21
1. 개인적 특성요인 .....	21
2. 교육훈련 설계요인 .....	23
3. 조직상황적 특성요인 .....	25
4. 선행연구와의 차별성 .....	28
 제 3 장 연구설계 및 분석방법 .....	29
제 1 절 연구모형 및 가설 설정 .....	29
1. 연구모형의 설정 .....	29
2. 연구가설의 도출 .....	30

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정항목 .....	34
1. 독립변수 : 교육훈련 구성요소 .....	34
2. 종속변수 : 학습전이 .....	36
3. 조절변수 : 조직상황적 특성 .....	36
 제 4 장 실증연구 절차 및 결과분석 .....	38
제 1 절 실증연구 절차 .....	38
1. 자료수집 및 표본의 구성 .....	38
2. 설문지의 구성 .....	40
3. 자료분석 방법 .....	41
제 2 절 실증연구의 결과분석 .....	42
1. 측정도구의 요인분석 .....	42
2. 측정도구의 신뢰성 분석 .....	44
제 3 절 가설의 검증 .....	46
1. 교육훈련 구성요소와 학습전이의 관계 .....	46
2. 조직상황적 특성요인의 조절효과 검증 .....	50
 제 5 장 결    론 .....	67
제 1 절 연구결과의 요약 .....	67
제 2 절 연구의 시사점 및 한계 .....	71
1. 연구의 시사점 .....	71
2. 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	74
 참 고 문 헌 .....	77
부 록(설문지) .....	84
Abstract .....	91

## 표 목차

<표 2-1> 교육훈련의 중요성 .....	8
<표 2-2> 학습전이에 대한 정의 .....	13
<표 2-3> 학습전이에 관한 선행연구의 주요 영향요인 .....	18
<표 4-1> 설문 응답자의 인구통계적 특성 .....	39
<표 4-2> 변수별 설문항목 .....	40
<표 4-3> 분석방법 및 통계기법 .....	41
<표 4-4> 요인분석 결과 .....	43
<표 4-5> 신뢰도 분석결과 .....	45
<표 4-6> 학습전이와 독립변수들 간의 상관관계 .....	46
<표 4-7> 개인적 특성요인과 학습전이 간의 상관관계 .....	47
<표 4-8> 교육훈련 설계요인과 학습전이 간의 상관관계 .....	48
<표 4-9> 교육훈련 구성요소와 학습전이의 관계에서 상사의 지원의 조절효과	52
<표 4-10> 자기효능감과 학습전이에 대한 상사의 지원의 조절효과 ..	53
<표 4-11> 학습동기와 학습전이에 대한 상사의 지원의 조절효과 .....	54
<표 4-12> 강사의 능력과 학습전이에 대한 상사의 지원의 조절효과 ·	55
<표 4-13> 교육훈련 내용과 학습전이에 대한 상사의 지원의 조절효과	55
<표 4-14> 교육훈련 구성요소와 학습전이의 관계에서 동료의 지원의 조절효과	56
<표 4-15> 자기효능감과 학습전이에 대한 동료의 지원의 조절효과 ..	58
<표 4-16> 학습동기와 학습전이에 대한 동료의 지원의 조절효과 .....	58
<표 4-17> 강사의 능력과 학습전이에 대한 동료의 지원의 조절효과 ·	59
<표 4-18> 교육훈련 내용과 학습전이에 대한 동료의 지원의 조절효과	59
<표 4-19> 교육훈련 구성요소와 학습전이의 관계에서 조직의 보상의 조절효과	60
<표 4-20> 자기효능감과 학습전이에 대한 조직의 보상의 조절효과 ..	62
<표 4-21> 학습동기와 학습전이에 대한 조직의 보상의 조절효과 .....	62
<표 4-22> 강사의 능력과 학습전이에 대한 조직의 보상의 조절효과 ·	63



<표 4-23> 교육훈련 내용과 학습전이에 대한 조직의 보상의 조절효과	63
<표 4-24> 가설 검증내용 정리 .....	64
<표 4-25> 학습전이와 조절변수들 간의 상관관계 .....	65
<표 4-26> 학습전이 결정요인에 대한 회귀분석 결과 .....	66

## 그림 목차

[그림 2-1] 교육훈련 프로그램의 효과성 평가 .....	9
[그림 2-2] Noe & Schmitt(1986)의 전이과정 모형 .....	14
[그림 2-3] Baldwin & Ford(1988)의 전이과정 모형 .....	15
[그림 2-4] Holton 외(2000)의 수정된 전이과정 모형 .....	17
[그림 3-1] 연구모형 .....	29

## 부록 목차

[부록 1] 설문지 .....	82
------------------	----

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적과 필요성

본 연구의 목적은 한국전력공사 직원이 인식하는 교육훈련의 전이효과에 대한 영향요인을 분석함으로써, 공기업에서의 바람직한 교육훈련 운영을 위한 시사점을 제시하는데 있다.

오늘날 기업은 기술 및 정보의 급격한 변화와 경쟁의 가속화라는 경영환경에 직면하고 있으며, 이는 공공부문에서도 예외가 아니다. 특히 공공성과 기업성을 동시에 추구하는 공기업에 있어서는 격변하는 경영여건에 대응하여 지속가능한 기업 활동을 유지하는 당면 문제를 해결해야 함과 동시에, 공공서비스 전달의 사명을 효과적으로 달성하기 위해서 정책환경의 변화요인에 능동적으로 대처해야 한다. 이러한 복합적인 조직 목적을 달성하기 위하여 조직내 인적자원의 자질 및 능력은 끊임없는 변화와 개발을 요구받고 있다. 대부분의 공기업은 고도의 전문적 지식과 기술을 가진 인적자원의 중요성을 인식하고, 인적자원의 효율적인 활용을 위하여 다양한 형태의 교육훈련을 실시하고 있다.

그러나 교육훈련 프로그램의 도입 그 자체가 반드시 종업원의 능력 향상을 보장하는 것은 아니다. 교육훈련의 성패를 판단하는 시작점은 교육훈련 실시를 통해 습득한 내용을 현장 업무에 유용하게 활용함으로써 업무성과 향상에 어느정도 기여 하는가에 달려있다고 하겠다. 만일 훈련 기간 동안 이루어진 교육내용이 실제로 현업에 적용되어 조직의 성과에 직·간접적으로 기여하는 바가 없다면, 그 교육훈련은 기업 입장에서 볼 때 시간과 비용의 낭비라 하지 않을 수 없다.

실제로 기업에서 시행하고 있는 다양한 교육훈련 프로그램의 현업 적용 성과에 대해서는 비판적인 시각이 많다. 미국기업의 경우에도, 교육훈

련 내용의 약 10~15% 정도만 직무에 적용되는 것으로 알려져 있다.

기업은 교육훈련 투자활동과 관련하여 그러한 교육훈련이 실제로 조직의 성과 창출에 기여할 수 있도록 여러 가지 방법을 모색하고 있으며, 학습전이를 연구하는 학자들 또한 기업에서 이루어지는 교육훈련의 학습전이 수준을 높이기 위한 다양한 연구를 수행하고 있다.

학습전이와 관련한 초기의 연구들은 교육훈련 참가자 및 교육훈련 설계와 관련된 요인을 중심으로 학습전이 수준을 높이기 위한 방안에 연구의 초점을 맞추었다. 그러나 최근에는 기업의 조직상황적 특성요인이 학습전이에 미치는 영향에 대한 연구가 집중적으로 이루어지고 있다(공민영, 2008; 김진모 1997; 박영용, 2006; 이도형, 1996; 최홍주, 2008).

이와 같이 교육과정의 효과성에 영향을 미치는 외부적인 요인들이 무엇인지 밝혀내고, 각 요인들의 영향력 측정을 통하여 기업, 교육담당자, 교육훈련 참가자의 입장에서 교육의 효과성을 높이기 위한 핵심요인이 무엇인지 파악하는 것은 중요한 일이다.

하지만 기존 선행연구의 대부분은 민간기업을 대상으로 하고 있거나, 민간기업 학습전이에 미치는 투입요인들(학습자 개인특성, 교육훈련 설계)을 행정조직에 단순 대입한 실증연구가 일부 이루어진 것에 불과한 실정이다. 공기업과 같이 공공성과 민간성이 혼재된 독특한 조직 상황적 특성을 가진 조직에 대한 학습전이 연구는 전무한 상황이라 하겠다. 교육훈련비와 같은 인적자원 투자가 공공부문에서 더 많이 이루어지고 있다는 연구결과(이병훈, 2008)는 해당부문에 대한 체계적 연구의 필요성을 역설하는 대목이 아닐 수 없다.

이러한 문제제기를 토대로 본 연구는 교육훈련을 받은 내용이 실제 업무에서 활용되지 못하는 원인 혹은 현업적용을 촉진시키는 요인이 무엇인가에 대해 공기업인 한국전력공사를 대상으로 실증연구를 수행하였다. 이를 통하여 공기업의 특수한 조직상황 하에서 교육훈련 운영의 효과성을 높일 수 있는 실질적인 대안을 탐구하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 국내·외 선행연구의 문헌에 대한 비판적 검토를 통해 교육훈련의 실무전이에 영향을 미치는 제 요인들 중 조직의 상황적 특성이 공기업 직원의 교육훈련 효과성에 실제로 어떠한 영향을 미치고 있는지를 인식조사를 통해 경험적으로 규명해보고자 하는데 그 목적이 있다. 따라서 그 내용적 범위는 한국전력공사 직원의 교육훈련에 관한 내용으로 한정하였다. 공간적 범위는 한국전력공사에서 실시한 직무교육의 실무전이에 영향을 미치는 요인의 파악에 초점을 맞추어 직원을 대상으로 설문조사를 실시하여, 이에 대한 분석을 통해 교육훈련의 전이효과에 영향을 미치는 요인과 영향 정도를 실증적으로 검증하였다.

다만, 학습전이 수준에 대한 측정은 피교육자의 상사나 동료에 의한 지속적인 관찰이 어렵고, 만약 가능하다고 해도 교육훈련의 결과로 인한 행동변화로 단정하기 곤란한 점이 많다는 문제가 있다. 이처럼 학습전이 수준에 대한 측정상의 난점으로 인해 객관적인 지표의 설정이 불가능한 구조적인 한계 때문에, 설문조사 방법을 통하여 학습전이의 인식수준을 간접적으로 측정하는 도구들이 많은 연구자들에 의해 개발되어 활용되고 있다. 이 연구에서는 그동안 많은 연구자들에 의해 개발·검증된 설문문항을 통한 간접측정의 연구방법을 활용하였다. 학습전이 수준은 교육훈련 참가자의 자기보고(self-report)식 설문을 통해 측정하였으며, 평가의 객관성을 확대하기 위한 다면평가로 이루어지지 않았음을 밝힌다.

아울러 학습전이 수준에 대한 보다 엄밀한 측정을 위해서는 대조군 설정 및 학습한 내용이 실무에 전이되는 시차를 감안한 종단적인 전·후 비교 연구가 이루어져야 함에도 불구하고, 설문시점의 피교육자 인식에 의존한 자료를 이용하여 분석을 시행하는 점은 본 연구가 갖는 한계임을 미리 밝힌다.

본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌연구와 실증연구를

병행하였다. 우선 학습전이에 영향을 미치는 제 요인들을 기존 문헌에 대한 비판적 검토를 통해 도출하고, 이에 관한 이론적 배경을 근거로 본 연구의 모형과 변수를 설정하고, 도출된 요인들을 토대로 설문지를 구성한 후 조사를 시행함으로써 실증적 경험자료를 확보하였다.

본 연구에서는 통제변수에 대한 분석과 가설검정을 위해 SPSS 통계 패키지 프로그램을 활용하여 빈도분석 및 t 검정(t-test)을 실시하였으며, 학습전이에 대한 영향요인 및 조절효과를 분석하기 위하여 상관관계분석 및 위계적회귀분석(hierarchical regression analysis) 등을 실시하였다.

### 제 3 절 논문의 구성

본 연구는 이론연구와 실증연구의 두 부분으로 이루어져 있다.

우선 이론연구 부분에서는 교육훈련의 개념과 의의 등 교육훈련 일반에 관한 사항과 교육훈련의 효과성 측정을 위한 성과평가 및 학습전이와 관련된 이론적 성과와 선행연구 결과들을 문헌을 통해 고찰하였으며, 이를 통해 본 연구의 연구모형을 도출하였다.

다음으로, 실증연구에서는 독립변수인 교육훈련 구성요소들과 조절변수인 조직상황적 특성이 학습전이에 어떠한 영향을 주는가를 실증적으로 살펴보기 위한 연구설계 및 분석결과를 제시하였다. 본 논문은 전체 5장으로 구성되어 있으며, 각 장의 연구내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로서 연구의 목적과 필요성, 연구의 범위와 방법 등을 개괄적으로 설명하였다.

제2장은 이론적 배경으로서 교육훈련의 개념과 의의, 교육훈련 체계와 구성요소, 교육훈련 효과성 평가 및 학습전이의 개념과 전이과정 모형 등에 관한 문헌연구를 통하여 학습전이 영향요인들을 도출하고 선행연구의 결과를 비판적으로 검토함으로써 본 연구의 실증분석에 대한 기초를 제시하였다.

제3장은 이론적 배경 및 선행연구의 성과를 기초로 본 연구의 목적에 따른 연구모형을 설계하고 가설을 설정하였으며, 변수에 대한 조작적 정의를 시행하였다.

제4장에서는 본 실증연구에 대한 연구절차 및 결과를 제시하였다. 우선 설문지의 구성 및 자료수집 방법을 기술하고, 설문항목의 신뢰성과 타당성을 분석하였으며, 통제변수에 대한 사전분석을 수행한 후, 연구가설에 대한 실증분석을 실시하여 그 검정결과와 해석을 제시하였다.

제5장은 본 연구의 결론 부분으로서 연구결과에 대한 요약 및 주요 논의사항을 제시하고, 본 연구의 시사점 및 한계, 그리고 향후 연구방향을 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

### 제 1 절 교육훈련에 대한 이론적 논의

#### 1. 교육훈련의 개념

교육훈련의 개념을 다룬 대부분의 선행연구들은 “교육”, “훈련”, “개발”의 개념들을 구분하여 설명하고 있다. 우선 Nadler(1986)는 피교육자가 실제로 현업에서 수행하고 있는 업무에 학습이 적용되는 방식에 따라 훈련과 교육, 개발을 구분하여 설명하고 있다. 이때 훈련(training)은 피훈련자가 현재 수행하고 있는 업무의 직접적인 성과향상을 목적으로 한 학습을 의미하고, 교육(education)은 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무를 위한 학습을 의미한다. 훈련과 교육이 모두 개인이 준비하고 있는 한정된 업무와 관련된 학습을 의미하는데 반해, 개발(development)은 현재나 미래의 특정업무와는 무관하게 개인 및 조직체의 일반적 성장을 위한 학습을 뜻하는 것으로 구분하여 설명하고 있다.

연구자에 따라서는 개인적 측면에서의 학습인 교육을 훈련과 구분하지 않고, 대신에 훈련과 개발을 엄격히 구분하여 설명하기도 한다. 훈련(training)은 종업원에게 현재 담당하고 있는 업무와 관련한 구체적인 직무수행기술(job skill)이나 지식(knowledge)을 제공하고, 실제 직무수행상의 부족한 역량을 보완하는 활동을 말한다. 반면에, 개발(development)은 전사적 차원에서 조직이 필요로 하는 기능을 종업원에게 제공하려고 노력하는 과정으로 구분될 수 있다.

박동서(2002)는 “교육과 훈련의 개념을 구분하여 교육이란 개인의 잠재력을 종합적으로 개발하는 것을 뜻하며, 훈련이란 이러한 일반적, 종합

적인 것이 아니고 어떤 직원이 자기가 맡은 바 직책을 수행하는데 그 직책이 요구하는 자격을 구비하고 있지 못한 경우, 그 부족한 능력이 무엇인가를 파악하고 보충하는 것을 의미한다.”며 특정한 직책과 관련된 점에서 구별하였다.

이에 대해 유민봉 외(2012)는 “교육과 훈련을 구분할 실익이 없다”고 하면서 “교육훈련은 조직원의 직무수행능력을 향상시킬 목적으로 지식, 기술, 태도, 가치관의 변화를 촉진하는 계획된 활동”고 하였다.

요컨대, 교육훈련에 대한 개념은 학자들에 따라 다소간의 견해차이가 있기는 하지만 ‘조직의 직무 및 경영성과 향상을 위해 구성원의 지식, 기술, 태도 등의 변화를 증진시키기는 계획된 학습과정’이라고 정의할 수 있겠다. 따라서 본 연구에서는 ‘조직의 업무성과 증진을 위하여 계획된 학습으로, 효율적인 업무수행을 위해 개인의 지식, 기술, 태도의 지속적인 변화를 추구하는 의도적으로 계획된 학습’으로 정의하기로 한다.

## 2. 교육훈련의 목적

교육훈련은 구성원 개인 및 개인이 속한 조직 모두에 의미 있는 활동이 된다. 개인은 교육훈련을 통해 자기개발 욕구를 충족시키고 잠재능력을 실현하며, 조직은 생산성과 효율성 향상을 통해 환경변화 적응 및 지속발전의 토대를 마련할 수 있다. 기업은 교육훈련을 통해 구성원의 지식, 기술, 태도를 향상시키고, 이를 통해 궁극적으로 조직 구성원이 조직의 목표를 달성하도록 지원한다. 결국, 기업의 입장에서 교육훈련은 인적 자본에 대한 일종의 투자이며, 교육훈련의 결과로 직무수행 성과가 향상되어 투자효과가 극대화 될 수 있도록 계획되고 운영되어야 한다.

특히 폐쇄형 인력충원에 의존하고 있는 공공조직에 경우에는 기술과 환경의 변화에 대응한 내부 인력의 역량개발을 위한 노력이 더욱 중요한



의미를 갖게 된다고 하겠다.

교육훈련의 목적과 필요성에 대한 다양한 이론적 논의를 크게 조직차원과 개인차원으로 유형화하여 정리하면 다음과 같다.

<표 2-1> 교육훈련의 중요성

차원	기여측면	내 용
조직 차원	생산성· 경쟁력	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련은 직무수행능력을 향상시키는 것으로 근무실적의 개선에 기여한다. 능력의 향상은 양적인 측면뿐만 아니라 업무의 정확도를 높여 서비스에 대한 국민의 만족도를 높일 수 있다</li> <li>태도와 인식의 변화를 통해 국민에 대한 행정서비스의 신속성이나 친절성 등 질적 수준을 높일 수도 있다</li> </ul>
	인사관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>이직이나 인사이동 등에 의해 생긴 빈자리에 대하여 내부인력의 신축적 운용을 가능하게 함으로써 인사관리업무의 지속성을 유지할 수 있다</li> <li>결원에 대한 인력지원(backup)이 항상 가능하도록 예비인력을 확보할 수 있다</li> </ul>
	통제·조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련이 잘 되어 있을수록 자율적으로 직무를 수행할 수 있기 때문에 상관이 개입할 필요성이 줄어들고 다른 사람과의 업무협조도 용이해진다</li> </ul>
개인 차원	직무 만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련을 통한 능력향상은 직무수행에 대한 자신감을 길러주어 근무의욕을 고취시킬 수 있다</li> <li>정규교육기관에의 위탁교육은 이를 통해 학위를 취득할 수 있어 성취감을 느낄 수 있다</li> </ul>
	경력발전	<ul style="list-style-type: none"> <li>전통적으로 교육훈련은 조직의 현재적 필요에 의해서 실시되어 왔으나 현대에는 개인의 장기적인 생애 목표 내지는 경력목표 달성에도 기여할 수 있다</li> <li>교육훈련은 조직의 목표달성뿐만 아니라 개인의 경력발전을 동시에 충족시킬 수 있는 수단적 역할을 한다</li> </ul>

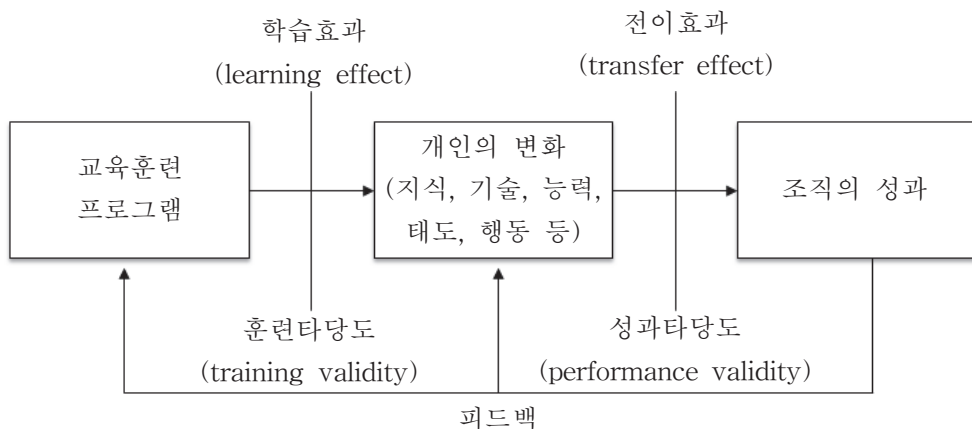
자료 : 유민봉 외(2012), 인사행정론. 박영사: 249

### 3. 교육훈련의 효과성

교육훈련을 실시한 이후에는 교육훈련 설계시 의도했던 목표가 얼마나 달성되었는가를 평가하고, 교육훈련 프로그램을 수정 및 재설계하는 작업이 필요하다. 교육훈련의 목표가 개인의 능력 향상을 통하여 조직에서의 직무수행 성과를 증진하는 것이라고 정의한다면, 교육훈련의 효과성은 이러한 목표가 달성된 정도를 평가하는 것이라 하겠다.

일반적으로 교육훈련의 효과성 평가는 학습효과(learning effect)와 전이효과(transfer effect)의 2단계 효과로 구분할 수 있다. 먼저, 학습효과란 교육훈련 참가자가 교육과정을 통해 무엇을 배웠는가하는 질문에 대한 응답이며, 전이효과는 교육을 마치고 현업에 복귀하여 직무수행상 달라진 점이나 조직의 생산성에 나타난 변화가 무엇인가에 대한 답변이라 하겠다. 이러한 교육훈련 효과성 평가에 대한 2단계 분석을 모형화하면 아래의 [그림 2-1]과 같다.

[그림 2-1] 교육훈련 프로그램의 효과성 평가



자료 : Irwin L. Goldstein, "The Pursuit of Internal and External Validity in the Evaluation of Training Programs," *Public Personnel Management*, vol. 8, 1979, pp. 416-429

학습효과는 지식, 기술, 능력 등의 평가요소에 대하여 시험, 설문지, 관찰 등의 방법을 동원하여 측정한다. 전이효과는 근무성적평정, 이직률, 결근율, 직장 내에서의 대인관계, 서비스 만족도, 안전사고율 등을 주로 관찰 내지 설문지를 통해 측정하게 된다. 또한 교육훈련의 순효과 측정을 위해서는 전후비교법(before-and-after-test) 등의 방법을 통해 교육훈련 이외의 외부요소가 개입될 여지를 최소화 하는 여러 가지 평가방법을 고려해야 한다(유민봉 외, 2012).

그러나 실제로 교육훈련의 효과성을 객관적으로 측정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 무엇보다 전이효과의 측정은 피교육자의 상사나 동료에 의한 지속적인 관찰 자체가 어렵고, 만약 가능하다고 하더라도 그 효과가 전적으로 교육훈련 결과에 의한 행동변화라고 단정하기 곤란한 점이 있기 때문이다. 이러한 측정상의 난점으로 인해 객관적인 지표의 설정이 불가능한 까닭에 설문조사를 통해 학습전이의 인식수준을 간접적으로 측정하는 도구들이 많은 연구자들에 의해 개발되었다. 이러한 연구방법은 우선 설문을 통한 전이수준 측정으로 교육훈련 내용의 현업 적용도를 평가하고, 학습내용의 현업적용 수준이 높을수록 조직성과 향상에 기여도가 높을 것이라는 가정 하에 교육의 효과성을 간접적으로 평가하는 방식으로 진행된다. 본 연구는 선행연구들의 연구방법을 활용하여 학습전이 수준을 종속변수로 설정하고, 학습전이에 영향을 미치는 제 요인을 검토한 후 연구목적에 맞는 연구모형 및 가설을 설정하였다.

## 제 2 절 학습전이에 대한 이론적 논의

### 1. 학습전이의 개념

기업에서 교육훈련을 시행하는 궁극적인 목적은 교육 참가자들이 조직의 성과향상을 위해 필요한 새로운 지식과 기술, 능력 등을 학습함으로써 실제 직무에서 활용하도록 하는 것이다. 따라서 교육훈련은 인적자본에 대한 일종의 투자이며, 교육훈련의 결과로 인해 직무수행 성과가 향상되어 투자효과가 극대화 될 수 있도록 교육프로그램이 계획되고 운영되어야 한다. 특히 폐쇄형 충원에 의존하고 있는 공공조직에 경우 기술과 환경의 변화에 대응하여 내부인력의 능력향상을 도모하는 이러한 교육훈련의 중요성은 더욱 더 큰 의미를 갖는다 하겠다.

교육훈련 내용이 현업에서 활용되는 것을 의미하는 전이(transfer)는 학습전이(transfer of learning), 훈련전이(transfer of training), 혹은 현업적용 프로세스(applications process) 등의 용어로 다양하게 사용되고 있다. 이진화(2009)는 이러한 전이에 대한 연구가 연구 분야에 따라 조금씩 다른 의미로 사용되고 있지만, 기업의 교육이라는 상황에서는 학습전이, 훈련전이, 기업교육 전이 등의 용어로 사용하는 것이 일반적이라고 제시하였다.

학습전이에 대한 정의는 학자별로 다양한데, 나승일·김기용(2007)은 전이란 학습자가 교육훈련을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도를 업무 환경에서 효과적으로 적용하는 정도를 의미한다고 정의하였다. Goldstein & Ford(1988)는 전이를 학습자가 직무에서 요구하는 역량수준에 도달하기 위하여 학습을 통해 배운 지식과 기술을 실제 업무에서 적용하는 것이라 정의하면서, 교육훈련 실행에 있어 가장 관심을 가져야 하는 부분이 바로 어떻게 학습전이를 촉진시킬 수 있는가에 관한 것이라 하였다.

Wexley & Latham(1991)은 학습전이를 교육훈련 프로그램을 통하여 학습된 지식, 기술, 능력이 현업에서 적용된 정도를 의미한다고 하였다. Baldwin & Ford(1988)는 전이와 관련한 통합적인 연구성과를 제공하였는데, 전이란 교육훈련 프로그램을 통해서 학습되고 파지된 것을 일반화하고 유지하는 것이라고 정의하였다. Broad & Newstrom(1992)은 전이를 학습자가 지속적으로 교육훈련에서 습득한 지식과 기술을 직무에 효과적으로 적용하는 것이라고 정의하였다. Noe(2008)도 전이란 학습자가 교육훈련을 통해 학습한 지식, 기술, 행동, 인지적 전략 등을 효과적으로 직무에 활용하는 것이라 정의했다.

특히 Baldwin & Ford(1988)는 학습전이에 대한 개념과 함께 전이에 영향을 미치는 변인을 학습자 개인적 특성변인, 기업교육의 변인, 상황적 변인으로 유형화하여 구분함으로써, 학습전이 모형 가운데 가장 유명한 모형을 제시하였다.

국내의 연구에서도 Kirkpatrick의 4단계 교육평가 모형에 근거하여 학습전이의 개념을 기업교육의 결과로서의 행동평가, 즉 ‘교육을 통하여 학습된 지식 및 정보를 현업에서 적용하여 변화된 행동 및 태도를 평가하는 것’으로 정의한 김진모(1997)의 연구 및 이도형(1995)의 연구를 시작으로 학습전이에 대한 개념적인 고찰이 이루어졌다.

후속으로 이어진 연구결과인 김진모·이진화·길대환(2006), 임효창·박경규(1998), 한안나(1999), 현영섭(2004) 등의 연구에서는 학습전이의 개념을 ‘교육을 통해서 습득한 지식, 기술, 태도 등을 실제 직무에서 효과적으로 적용하는 과정 또는 적용정도, 적용하는 행동 및 방식’으로 정의하고 있다.

이상에서 제시된 여러 학자들이 내린 학습전이에 대한 정의는 다음의 <표2-2>와 같다. 이를 종합하면, 학습전이는 다양한 형태의 교육에 참여한 학습자가 현업으로 복귀한 뒤, 교육 프로그램을 통해서 획득한 지식, 기술, 태도를 실제 직무에 적용하여 변화된 행동으로 나타내고 이를 보다 넓은 직무상황에 확대하여 적용함으로써 행동상의 변화를 지속적으

로 유지하는 것이라 정의할 수 있다.

<표 2-2> 학습전이에 대한 정의

연구자	학습전이에 대한 정의
Goldstein & Ford(1988)	학습자가 직무에서 요구하는 일정한 수준에 도달하기 위하여 학습을 통해 배운 지식과 기술을 업무에 적용하는 것
Baldwin & Ford(1988)	전이 상태를 두 유형으로 나눌 수 있는데, 학습을 통해 배운 자료를 일반화하여 직무에 적용하는 상태, 그리고 학습한 내용을 지속적으로 직무에 적용하고 유지하는 상태
Broad & Newstrom(1992)	학습자가 지속적으로 교육훈련에서 습득한 지식과 기술을 직무에 효과적으로 적용하는 것
Wexley & Letham(1991)	교육훈련을 통해 학습한 내용을 직무에 활용하는 정도
Noe(2008)	학습자가 학습한 지식, 기술, 행동, 인지적 전략 등을 효과적이고 지속적으로 직무에 활용하는 것
김진모 외 (2006)	조직의 교육훈련에 대한 유효성을 측정할 수 있게 해주며, 교육을 통해 습득한 지식, 기술, 태도를 실제 직무에 효과적으로 적용하는 과정
이진화(2009)	형식적 또는 비형식적 교육훈련 프로그램 등의 다양한 형태의 교육에 참여하여 지식, 기술, 태도를 획득하고, 이를 현업에 적용하여 변화된 행동으로 나타내고, 보다 넓은 직무상황에 확대적용하고, 변화를 유지하는 정도

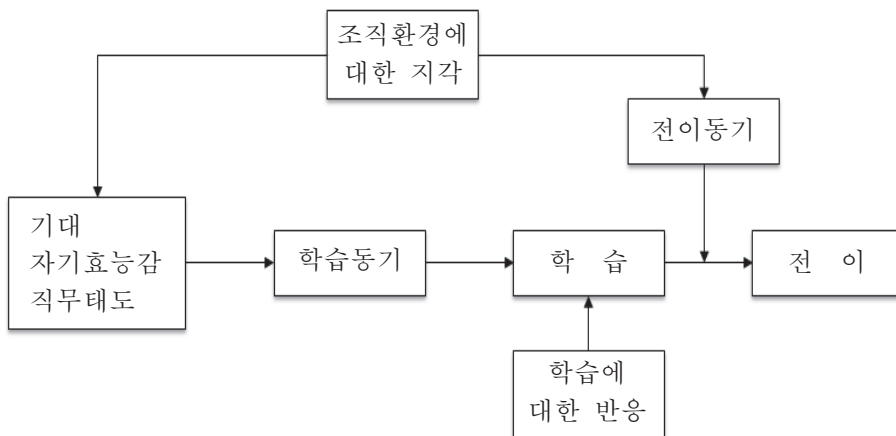
## 2. 학습전이과정 모형

학습전이에 대해서는 국외의 연구자들을 중심으로 교육훈련에서의 학습 및 전이과정에 대한 포괄적인 이해의 시도로 통합적인 전이과정 모형을 제시하면서 활발한 연구를 수행하고 있다. 대표적인 모형으로는 Noe & Schmitt(1986), Baldwin & Ford(1988), Holton(1995) 모형 등이 있다.

### 1) Noe & Schmitt의 전이과정 모형

Noe & Schmitt(1986)는 조직행동과 교육훈련에 관한 문헌들을 토대로 학습전이에 영향을 미치는 교육 참가자의 성격 및 동기적 요인들을 규명하고, 이들 요인들과 실제전이 간의 관계를 설명하기 위하여 다음과 같은 전이과정 모형을 제시했다.

[그림 2-2] Noe & Schmitt(1986)의 전이과정 모형



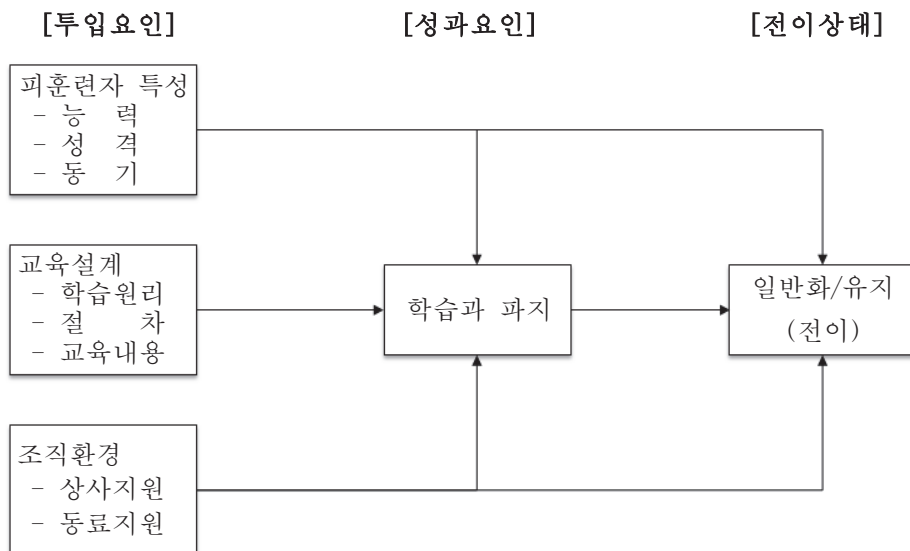
자료 : Noe & Schmitt(1986), Trainees' attributes and attitudes, pp.738

이 모델에 따르면, 교육훈련에 대한 개인의 기대와 자기효능감, 직무 또는 조직환경에 대한 개인의 지각 등에 의하여 피훈련자의 학습동기가 결정되고, 이렇게 결정된 학습동기는 교육훈련에 대한 반응과 함께 개인의 학습수준을 결정하고, 학습결과는 다시 조직환경에 대한 지각을 통해 전이동기와 상호작용을 통해 학습전이 정도를 결정하는 구조를 갖는다.

## 2) Baldwin & Ford의 전이과정 모형

Baldwin & Ford(1988)의 모형은 학습전이를 연관된 하나의 과정으로 정의하였다. 이들은 전이과정을 교육훈련 투입요인과 성과요인, 전이상태라는 세 가지로 구분하여, 교육훈련 투입요인이 성과요인과 전이상태에 영향을 미친다는 전이과정 모형을 제시하였다.

[그림 2-3] Baldwin & Ford(1988)의 전이과정 모형



자료 : Baldwin & Ford(1988), Transfer of training: a review and directions for future research, *Personnel Psychology*, pp.65



Baldwin & Ford의 전이과정 모형은 교육훈련의 성과에 영향을 미칠 수 있는 주요 선행변인(투입요소)으로서 학습자의 특성요인과 교육훈련 설계요인 및 작업환경적 요인을 제시하고, 이들 변인이 교육훈련 성과인 학습전이에 미치는 영향관계를 설정하였다. 이러한 Baldwin & Ford의 전이과정 모형은 교육훈련 투입요소들이 교육훈련 성과에 미치는 영향에 대한 단계별 상호작용의 측면과 함께 포괄적인 설명을 가능하게 해주는 장점이 있어 빈번하게 인용되는 모형이다. 그러나 이 모형은 변인 내에 포함되는 하위요인과 변인들 간의 관계와 관련한 구체적인 연관관계에 대해서는 별도의 가정을 하지 않고 있다는 점에서 한계를 나타낸다.

### 3) Holton의 모형

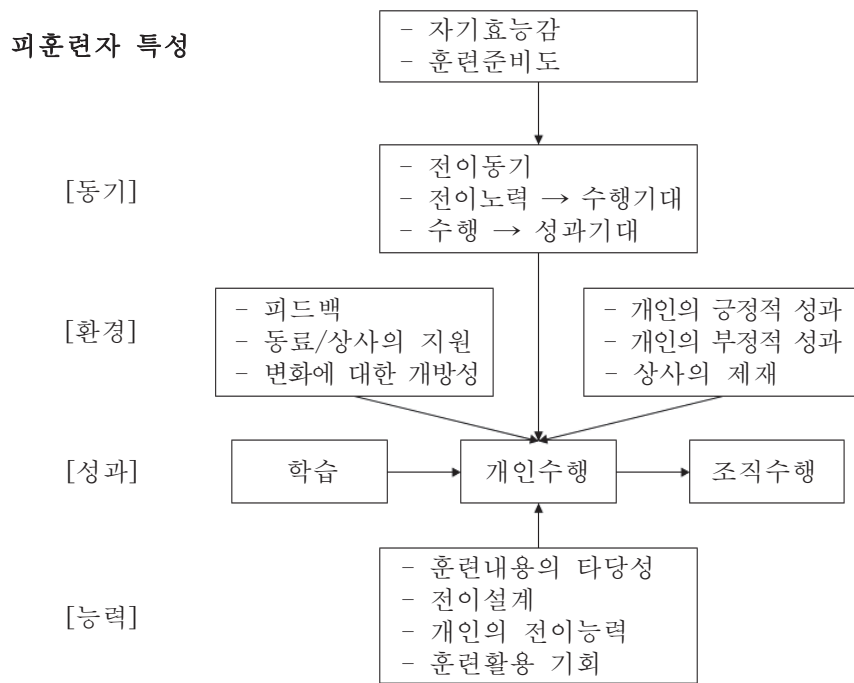
Holton(1995)은 기업 교육훈련 평가에 대한 연구를 통해서 대표적인 교육성과 측정 이론인 Kirkpatrick(1994)의 평가모형을 분류학적 모형이라 설명하였다. Kirkpatrick이 설정한 학습전이 단계만으로는 학습전이 현상의 기저를 이루고 있는 구성개념들을 충분히 규명해 낼 수 없으며, 따라서 각 단계들 간의 인과관계를 밝히는 것이 불가능하다고 비판하였다. 그리고, 이러한 단점을 보완하기 위해 Holton은 학습전이 과정과 그 영향요인들을 포괄적으로 설명하는 통합적 평가모형을 제시하였다.

이 모형에서는 학습성과에 1차적으로 영향을 미치는 요인들로서 피훈련자의 능력, 학습동기, 교육훈련에 대한 반응, 학습결과에 대한 전이동기, 프로그램 설계의 충실성, 조직목표와의 연관성, 기업의 외부사건 등을 들고 있다. 또한 1차적 요인에 영향을 미치는 2차적 요인들로는 학습전이 환경, 피훈련자의 준비정도, 직무태도, 피훈련자의 성격 및 특성을 제시하였다.

하지만 통합적 평가모델은 지나치게 복잡하게 설계된 까닭에 실제 측정의 실행에 어려움을 갖고 있어 새로운 수정모형(2000)이 제시되었다.

수정된 모형에서는 전이과정에 영향을 미치는 16개 요인들을 추출하였는데, 이 변인들 중에는 교육훈련의 학습과 전이를 촉진시키는 변인들뿐만 아니라 다른 모형에서는 없는 저해요인들을 함께 모형에 포함시켰다. 또한 학습전이체계목록(Learning Transfer System Inventory: 이하 LTSI)이라는 도구를 개발하여, 실증적 연구를 가능케 하였다.

[그림 2-4] Holton 외(2000)의 수정된 전이과정 모형



자료 : Holton, Bates, Rouna & Leimbach(2000), Development and variation of a generated learning transfer climate questionnaire

이상의 선행연구들에서 보는 바와 같이 학습전이에 영향을 미치는 요인 교육훈련 프로그램 설계와 관련하여 교육훈련 내용 및 교육훈련 실시자의 교수능력 등이 있으며, 교육훈련 참가자의 학습동기 및 성격특성과 같은 개인적 특성요인이 있다. 그리고 교육훈련 실시 후의 조직적 상황 특성 역시 학습전이에 중요한 영향을 미치는 요인으로 제시되고 있다.

### 3. 학습전이의 영향요인

학습전이에 영향을 미치는 요인에 대해서는 학자들이 제시한 전이모형에서 살펴본 바와 같이 따라 다양한 견해가 존재하며, 그 밖의 선행연구들에서 제시한 학습전이의 영향요인을 정리하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 학습전이에 관한 선행연구의 주요 영향요인

연구자	교육훈련 유효성에 영향을 미치는 요인들
Noe (1986)	학습에 대한 기대감, 자기효능감, 직무태도, 환경에 대한 지각, 반응
Boldwin & Ford (1988)	개인적 특성 : 능력, 성격, 동기 교육훈련 설계 : 학습원리, 절차, 교육훈련내용 작업환경 : 지원, 사용계획
Mathieu외 (1992)	개인적 특성 : 경력계획, 직무몰입, 프로그램선정방법 상황적 특성 : 상황적 제약, 참가선택 자유도
Nease (2000)	개인적 특성 : 자기효능감, 목표지향, 경력계획, 근무년수 상황적 특성 : 참가선택의 자유도, 조직풍토와 관리적 지원
Richey (1992)	학습자 배경 : 나이, 교육훈련 경험, 작업환경 조직풍토 지각 : 관리자행동, 동료행동, 개인권한, 물리적 작업조건
Holton (1996)	학습자 특성 : 자기효능감, 훈련준비도 동기적 특성 : 전이노력, 수행기대, 성과기대 환경적 특성 : 동료, 상사의 기대와 제제, 변화가능성, 개인과 성과 기술적 특성 : 내용의 타당성, 전이설계, 개인의 전이능력, 활용기회
이도형 (1995)	학습자 특성 : 성과기대, 학습동기, 자기효능성 교육의 설계 : 교육내용의 직무와의 관련성, 강사의 자질, 교육방법, 피드백 및 목표설정 작업환경 : 상사나 동료의 지원, 조직풍토

가장 대표적인 전이모형을 제시한 Baldwin & Ford(1988)는 전이과정  
에 영향을 미치는 요인을 개인적 특성요인, 교육훈련 설계요인, 작업환경  
적 요인으로 구분하였다. 연구자이 제시한 요인들을 종합적으로 정리하  
자면 표현은 조금씩 다르지만 크게 대별한 학습전이 관련 변인들은 학습  
자의 개인적 특성요인, 교육훈련의 설계요인, 조직상황적 특성요인으로  
구분할 수 있다.

국내에서는 이도형(1995)이 조직의 교육성과에 영향을 미치는 선행변  
인들 간의 상호작용 관계를 포괄하는 연구모형을 제시했다. 이 연구에서  
는 조직내 교육성과에 영향을 미치는 주요 변인으로서 학습자의 특성,  
교육설계, 작업환경이라는 세 가지 변인을 설정하였다. 아울러 관련된 선  
행연구 및 실증 연구자료의 수집을 통하여 설정된 각각의 변인들을 측정  
하는 구체적인 척도를 개발하고 타당성을 검증하였다. 이 연구에서는 학  
습의 성과를 결정하는 것은 학습자의 개인적 특성(성과기대, 학습동기,  
자기효능감)과 교육프로그램의 설계(교육내용의 업무관련성, 강사의 자  
질, 교육방법, 목표설정 및 피드백)가 중요하며, 학습전이를 결정짓는 것  
으로는 학습된 내용을 직무상황에 적용하는 학습자의 특성(성과기대)와  
작업환경(상사 및 동료의 지원, 조직풍토)이 무엇보다 중요한 영향력이  
미친다는 점을 제시했다.

#### 4. 학습전이의 측정

학습전이 수준을 측정하기 위하여는 일반적으로 Kirkpatrick의 측정  
지침을 널리 활용하고 있다. Kirkpatrick은 교육훈련 결과를 측정하기 위  
하여 반응(reaction)→학습(learning)→행위(behavior)→결과(results)로 이  
어지는 일련의 교육훈련 4단계 모형을 제시하였다. 이때 제3단계에 해당  
하는 ‘행위’는 학습한 것을 실제로 실행하는 행동정도를 파악하는 것으로

서 학습전이와 비슷한 개념에 해당한다.

이후 Kirkpatrick의 4단계 모형에 대한 여러 학자들의 보완 및 수정이 이루어졌는데, Phillips(1999)는 교육훈련 평가의 5번째 단계로 조직의 성공 또는 교육훈련이 조직에 가져다 준 경제적 이익을 의미하는 교육훈련 투자비용에 대한 회수율(Return on investment, ROI)을 포함한 5단계 모형을 제시하였고, Holton(2008)은 교육이 직무에 전이 되는데 영향을 미치는 과정에서 제반요인들을 체계적인 입장으로 바라보고 학습전이체계목록(LTSI)이라는 측정도구를 개발하였다.

Holton의 학습전이체계목록(LTSI)의 측정도구는 기본적으로 HRD 연구 및 평가 모델의 이론적인 틀에 바탕을 두고 있으며, 세부적으로 교육훈련 후에 나올 수 있는 산출물인 학습, 개인성과, 조직성과를 제시하고, 성과에 영향을 미칠 수 있는 학습자의 능력 및 동기, 환경적인 영향을 제시하고 있다.

국내에서는 안한나(1999)가 이를 한국어로 번안한 도구가 사용되고 있다. 문항들은 조직풍토 요인을 포함하고 있으며, 설문응답자가 개인적으로 지각하는 것을 측정하도록 설계되었다.

학습전이 수준을 측정하기 위해 국내 연구에서는 이도형(1995)이 개발한 5점 Likert 척도를 활용한 행동관찰 도구가 있으며, 본 연구에서는 이를 수정 및 보완하여 학습참여자들의 전이를 측정하는 문항으로 사용하였다.

### 제 3 절 학습전이의 영향요인에 대한 선행연구 검토

#### 1. 개인적 특성요인

학습전이에 영향을 미치는 학습자의 개인적 특성요인으로는 대부분의 선행연구에서 학습동기와 함께 성격특성을 제시하고 있다. 학습전이에 영향을 미치는 교육훈련 참가자의 개인적 특성에는 크게 세 가지가 있을 수 있는데, 인구통계적 특성, 성격특성, 동기요인이 그것이다. 이중 인구통계적 특성의 경우 대부분의 선행연구에서 통계적 유의성이 발견되지 않은 반면, 성격특성과 동기부여 특성에 대해서는 이들 개인적 특성이 학습전이와 의미 있는 관계가 있다고 제시되고 있다(임효창, 1999).

##### 1) 학습동기

교육훈련의 효과를 향상시키기 위한 핵심요건 중의 하나가 바로 교육훈련이 가능한 사람을 선발하여 교육훈련에 참여시키는 것이다. 또한 학습내용을 제대로 이해하고 실제 직무에 전이시킴으로써 성과로 이어지게 하기 위해서는 교육훈련 참가자들의 학습능력과 함께 동기가 전제되어야 한다. 피훈련자의 학습동기는 교육훈련 과정에 대한 활력을 제공하고, 학습한 내용의 지속적 유지를 촉진시키는 역할을 수행한다. 이런 의미에서 교육훈련이라는 상황 하에서 학습동기는 학습자가 교육훈련과 자신의 직무성과를 높이기 위해 기꺼이 노력하고자 하는 정도, 또는 교육훈련 프로그램의 내용을 학습하고자 하는 피훈련자의 특수한 열망이라고 정의할 수 있다(Noe & Schmitt, 1986).

Mathieu(1992)는 기대이론에 입각한 실증연구를 통해서 학습동기가

교육훈련 성과에 긍정적 영향을 준다는 점을 지적하였다. 아울러 교육훈련 프로그램에 대한 학습자의 반응이 학습동기와 학습성과의 관계를 매개하고 있으며, 피훈련자의 학습성과가 높을수록 업무능력도 향상된다는 사실을 제시하였다. 반면, 피훈련자의 학습동기가 없거나 낮을 경우에는, 학습에 필요한 선행지식이나 기술을 가지고 있다고 하더라도 학습성과가 낮게 나타날 수 있다는 결과를 제시하였다.

이처럼 학습동기는 학습전이에 영향을 미치는 주요한 요인으로서 많은 연구자들에 의해 제시되고 있다(이도형, 1995; 장운정, 2002; 강여진, 2005; 박영용, 2006, Noe & Schmitt, 1986; Wexley & Latham, 1991 등).

## 2) 자기효능감(self-efficacy)

자기효능감이란 특정한 과제를 수행하는데 있어서 자신의 능력에 대해 갖고 있는 신념을 의미한다. 교육훈련이 종료된 이후 교육훈련 참가자가 현업에서 자신이 배운 지식과 기술을 활용하려고 해도, 때때는 어려운 상황에 직면할 수 있다. 이때 그러한 난관을 극복하고 교육받은 내용을 현업에 적용할 수 있는가는 교육훈련 참가자의 의지에 달려 있다.

학습과정에서 자기효능감은 교육훈련 내용을 잘 이해하고 실무에도 잘 적용할 수 있을 것이라는 신념을 의미한다. 이러한 특성을 통해 피훈련자는 학습전이를 높일 수 있다. 실제로 자기효능감이 높은 사람들은 높은 성과목표를 설정하여 이를 달성하는 경향이 있으며, 따라서 자기효능감이 높을수록 성공적으로 교육과정을 마치고 학습 내용을 현업에 전이시킬 가능성이 높게 나타난다.

이런 이유로 개인적 특성 중 가장 활발한 논의가 이루어진 것이 바로 자기효능감이며, 학습전이의 영향요인으로 많은 연구자들이 제시하고 있는 사항이다(이도형, 1995; 한안나, 1999; 임효창, 1999; 강여진, 2005; 김혜진, 2005; 현영섭, 2005; Noe, 1986 등).

## 2. 교육훈련 설계요인

### 1) 교육훈련 내용

학습전이를 촉진시키는 방법으로 제시할 수 있는 것 중 하나가 바로 교육훈련 중간에 현재 교육받고 있는 내용들의 실용성에 초점을 맞추어 질문을 하는 것이다. 현재 교육받고 있는 내용이 현업에서 어떻게 활용될 수 있을지를 스스로 찾아보며 학습을 할 경우, 교육 후 현업에서의 전이수준을 높이는데 효과적일 것이다. 이처럼 교육훈련 프로그램의 설계요인 중 교육훈련 내용이란 교육내용의 직무와의 관련성을 의미한다. 교육훈련 내용에 대한 타당도 분석을 통해 교육훈련 프로그램의 직무관련성을 평가하여 이를 다시 교육훈련 프로그램의 재설계에 활용할 경우, 조직은 피훈련자들의 동기부여 수준을 높여 교육훈련 성과를 높일 수 있을 것이다(임효창 외, 2002).

교육훈련의 성공을 위해서는 직무상황과 비슷한 환경에서 교육하는 것이 바람직하며, 교육훈련 내용과 실제 직무 간의 공통요소가 많을수록 교육훈련 이후 업무성고가 향상된다. 따라서 학습자가 교육훈련 도중에 현재 교육받고 있는 내용을 현업에 어떻게 활용할 수 있을지 스스로 질문을 던지질 수 있도록 설계된 교육과정일수록 그 효과성은 높아진다.

Alliger 등(1997)은 학습전이와 교육내용의 직무관련성 간의 유의적 관계를 강조하고 있는데, Baldwin & Ford(1988)에 의해 이러한 주장은 이미 이론적으로 제시된 바 있다. 본 연구에서는 교육훈련 내용을 교육내용과 직무와의 관련성에 대한 피훈련자의 반응이라고 조작적 정의를 내리고, 한국전력공사의 직무교육처럼 현장 실무 중심으로 커리큘럼이 구성된 전속성(specificity)이 있는 교육훈련 내용이 학습전이와 어떠한 영향관계에 있는지 살펴보고자 한다.



## 2) 강사의 능력

교육훈련 실시자인 강사의 자질은 학습전이 수준을 결정하는 주요 요인으로 많은 연구자들에 의해 제시되어 왔다(이도형, 1995; 장운정, 2002; 허운정, 2005; Goldstein, 1986 등). 강사의 능력이란 교육훈련 프로그램을 준비하고 실행하는 교육훈련 실시자의 능력을 말한다. 교육훈련 프로그램의 성공여부는 결국 강사가 갖추고 있는 자격요건과 교육시행 행위에 달려있다고 해도 지나치지 않는다. 따라서 강사는 성공적 교육훈련을 위해서 교육진행의 기본방향은 물론이거니와 교육진행에 필요한 여러 가지 지식 및 기술들을 완전히 터득해야 한다(DeSimon & Harris, 1998).

Broad와 Newstrom(1992)은 학습전이를 촉진하는 교육훈련 실시자에게 필요한 구체적인 활동으로 다음과 같은 내용을 제시하였다. 첫째, 조직의 전략목표와 교육훈련 프로그램을 일치시키는 것이다. 둘째, 교육훈련 필요성 분석과 프로그램 일정 및 교육내용 설계과정을 통하여 관리자와 학습자의 참여 및 몰입을 유도하는 것이다. 셋째, 교육훈련 프로그램을 체계적으로 설계하는 것이다.

Campbell(1998)은 또한 교육훈련 실시자의 교육훈련 설계시 사용되어 온 원리들 중 중요한 것들을 제시하였는데, 첫째, 교육훈련 실시자가 도입하는 교육훈련 방법 및 매체가 적절해야 된다는 것이다. 둘째, 교육훈련 참가자의 능력이 최대한 발휘될 수 있도록 유도해야 한다. 셋째, 정확하고 신뢰감 있으며 시의적절한 피드백을 제공해야 한다. 넷째, 피훈련자의 자기효능감과 기대감을 증가시켜야 한다는 것이다.

본 연구에서는 선행연구에서 제시한 이러한 원리들을 반영하여 강사의 능력과 관련한 피훈련자의 인식에 대한 설문문항 설계시 참고하여 작업을 수행하였다.

### 3. 조직상황적 특성요인

학습전이에 관한 초기의 연구들이 주로 학습자 특성 및 교육설계에 초점을 맞추어 진행되었던데 반해, 최근에 와서는 조직의 상황적 변인에 대한 관심이 증가하면서 학습전이에 조직환경 또는 조직풍토(transfer climate)가 얼마나 영향을 미치는지에 대한 연구의 중요성이 더욱 커지고 있다.

Noe(1986)는 조직 구성원들이 교육훈련을 통해 학습한 것을 현업에 적용하는 것은 조직의 업무 환경에 따라 달라진다는 점을 이론적으로 제시하였다. 아무리 교육훈련 프로그램이 잘 설계되어 있고, 학습자들에게 동기가 부여되어 있으며, 효과적으로 교육을 시행하였다 할지라도 업무 현장으로 돌아와 학습한 내용을 전이 시키는데 있어 환경이 구성되어 있지 않다면 그 프로그램의 현업적용은 기대할 수 없다는 것이다.

조직상황적 특성과 관련한 하위 요인에 대해서는 연구자에 따라 조금 차이가 있기는 하지만, 크게 상사의 지원, 동료의 지원, 전이기회, 조직의 보상, 조직의 변화가능성 등이 일반적으로 제시되고 있다.

#### 1) 상사의 지원

상사의 지원은 교육훈련 참가자들이 학습한 내용을 현업에 적용하고자 할 때, 조직의 상사가 어느 정도 그들을 지원해 주고 강화해 주는지에 대한 인식을 말한다(현영섭, 권대봉, 2003). 상사의 지원은 학습전이 촉진에 있어 핵심적인 요소로 많은 학자들에 의해 지적되고 있는 사항이다. Holton(1996)은 상사의 지원을 훈련 후 기대되는 작업수행 수준을 명료하게 제시하는 것, 새로운 기술과 지식의 적용기회를 주는 것, 훈련 내용을 바탕으로 실현가능한 목표를 설정하는 것, 새로운 기술을 적용할 때 접하게 될 문제상황을 함께 고민해 주는 것, 새로운 능력을 성공적으

로 적용했을 때 적절한 피드백을 제공하는 것을 포함하는 개념으로 설명한다. 한편, Noe(2001)는 상사의 지원 수준을 수준별로 구분하고 있는데, 가장 낮은 수준의 지원은 단순히 교육 참여를 승인하는 것(acceptance)이며, 그 다음 수준은 격려하는 것(encourage), 동참(participation), 강화(reinforcement), 실습기회의 제공(practice skill) 순이며, 가장 높은 수준의 지원은 교육훈련에 직접 교관으로 참여하는 것(teaching in program)이라고 하면서, 상사의 지원 수준이 높을수록 학습의 전이가 일어날 가능성이 높다고 하였다. 실제로 많은 연구자들에 의해서 학습전이에 영향을 주는 전이풍토 요인 중 상사의 지원은 매우 유의미한 요인임이 실증 연구를 통하여 밝혀졌다(이도형, 1995; 임효창, 1999; 한안나, 1999; 장윤정, 2002; 강여진, 2005; 김진모 외, 2006; 이진화, 2009 등, Noe, 1986; Baldwin & Ford, 1988; Holton, 2005 등).

## 2) 동료의 지원

동료의 지원은 개인이 교육받은 것을 업무 상황에 적용하는데 있어서 주위 동료가 지원해 주고 강화해 주는 정도를 의미한다(임효창 외, 2004). 동료의 지원에는 교육받은 내용을 업무에 적용하는데 있어서 주위 동료들이 목표를 설정해 주고, 지원해 주며, 긍정적인 피드백을 주고, 교육상황과 비슷한 상황을 제공해 주는 것까지 포함된다. 동료의 지원은 학습전이의 주요 예측변인임을 많은 연구자들이 실증적으로 규명했으며(Susan & Judith, 2004; Xiao, 2006), 국내 연구에서도 김진모 외(2006)의 연구에서 동료의 지원은 학습전이와 가장 높은 상관관계를 가지는 변인으로 제시되었으며 전이를 예측하는 설명력 또한 유의하게 나타난 바 있다. 이상의 연구결과를 검토해 보면 교육훈련 참가자가 교육훈련을 마치고 현업에 복귀한 뒤 학습내용을 성공적으로 적용하는데 동료의 지원은 매우 큰 영향을 미치는 주요한 요인으로 작용한다고 하겠다.

### 3) 조직의 보상

교육훈련 자체와 관련된 요인들 이외에 많은 연구자들이 교육훈련 참가자가 학습한 것을 현업에 적용하는데 있어서 조직적인 보상이 없다면 학습전이의 성공을 기대하기 어렵다고 지적하고 있다(Baldwin & Ford, 1988; Goldstein, 1986; Tannenbaum & Yukl, 1992; Tracey et al., 1995 등). 교육훈련 받은 내용이 현업에 효과적으로 전이되기 위해서는 이를 촉진하는 후원적인 조직분위기가 존재해야하며, 실제로 현업에서 활용해 볼 수 있는 기회가 제공되어야 한다(Ford 외, 1992). 또한 Tannenbaum & Yukl(1992)은 교육훈련 이후 조직에서 제공하는 보상이나 직무배치, 혹은 필요장비 확보 등이 학습전이를 촉진하거나 또는 저해할 수 있다고 주장했다.

Tracey 등(1995)은 학습전이에 영향을 미치는 조직문화적 특성을 지속적 학습문화(continuous learning culture)로 제시하였으며, 그 주요내용으로는 첫째, 도전적인 직무배치와 구성원의 개발촉진, 둘째, 상사 및 부하, 동료들 간의 긴밀한 관계, 셋째, 자기개발의 기회 및 성취에 대한 보상 시스템, 그리고 마지막으로, 혁신과 경쟁에 대한 강조이다.

본 연구에서는 지속적 학습문화의 개념 중에서 공기업의 조직상황과는 다소간 거리가 있는 경쟁적 요소 및 중복 요인인 상사, 동료의 지원을 제외한 조직의 보상 측면에서 접근하고자 한다. 조직의 보상은 조직 구성원의 행동에 영향을 줄 수 있는 유인요소로서, 보상은 보너스, 봉급 인상과 같이 눈에 보이는 것뿐만 아니라 칭찬, 인정과 같이 눈에 보이지 않는 것도 포함된다. 조직 구성원들이 교육훈련에 참가하는 이유 중에 하나가 승진, 봉급인상, 더 나은 업무와 같은 가치 있는 보상을 얻기 위해서이다. 많은 선행연구를 통해서 보상의 유무가 교육훈련의 효과를 극대화 시킬 수 있다는 점이 제시 되었고, 학습전이에 있어서 조직이 주는 유무형의 보상은 중요한 영향요인이라 하겠다.

#### 4. 선행연구와의 차별성

학습전이 효과를 다룬 선행연구에서 교육 후의 작업환경은 학습전이를 결정하는 매우 중요한 요인으로 다루어지고 있다(Baldwin & Ford, 1988; Richey, 1992; Rouiller & Goldstein, 1993; Tracey et al., 1995). 실제로 교육훈련 참가자가 학습한 내용을 현장에 적용하는데 있어서 조직적인 지원이 없다면 그 성공을 기대하기 어려울 것이다. 기존 선행연구에서는 조직상황적 특성이 학습전이에 영향을 미친다는 점을 밝히는데 초점이 있었다면, 본 연구는 학습전이에 영향을 미치는 특성요인들 간의 관계를 구체적으로 파악하기 위해 조직상황적 특성의 조절효과를 측정에 착안하였다는 점에서 가장 큰 차별성이 있다고 하겠다.

Rouiller & Goldstein(1993)이 기업교육의 전이에 영향을 미치는 상황적 요인에 대한 새로운 시각으로 전이풍토(transfer climate)라는 개념을 제시한 이후, 학습전이가 발생하는 직무상황에 대한 이해와 측정을 위해 많은 연구가 진행되었다. 하지만 이러한 선행연구들은 전이풍토 혹은 조직의 상황적 특성에 대한 정의에 있어 일관성이 미흡한 실정이다. 본 연구에서는 교육훈련 프로그램 설계의 완성도와는 별개로 교육 후 피교육자가 속한 조직의 상황적 특성에 따라 학습전이 정도가 달라질 수 있다는 점에 중점을 두고, 상사의 지원·동료의 지원·조직의 보상을 하위변인으로 설정하여 그 조절효과를 측정하고자 한다.

그동안 교육훈련 및 학습전이와 관련된 선행연구들은 주로 민간기업을 대상으로 이루어졌다. 민간조직에 적용했던 평가모형을 공무원 조직에 단순 대입한 연구사례가 일부 존재하기는 하지만, 공공부문 교육훈련의 학습전이 수준에 대한 주목할 만한 실증연구는 거의 없는 실정이다. 더군다나 공공성과 기업성이 혼재된 공기업을 대상으로 학습전이 수준 규명을 통하여 교육의 효과성 제고를 위한 시사점을 도출하고자 한다는 점에서는 본 연구가 최초의 시도라고 할 수 있다.

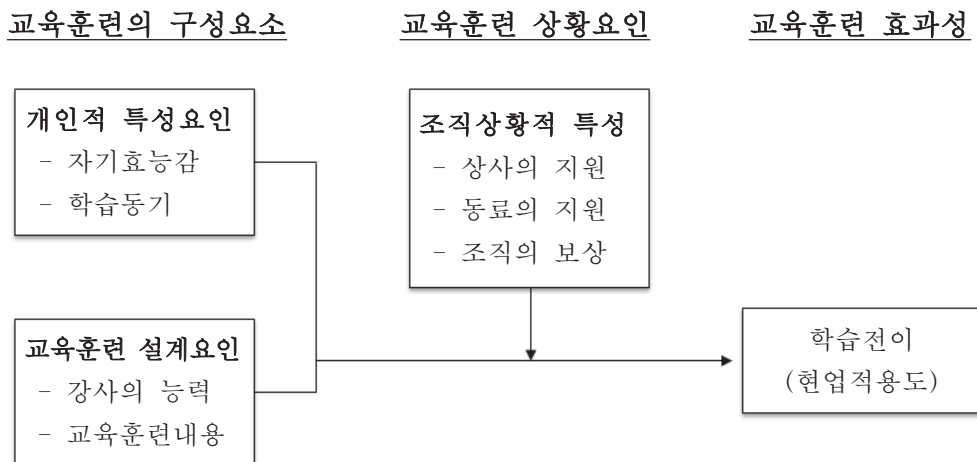
## 제 3 장 연구설계 및 분석방법

### 제 1 절 연구모형 및 가설 설정

#### 1. 연구모형의 설정

앞서 고찰한 이론적 배경을 토대로 하여 본 연구에서는 교육훈련의 구성요소(개인적 특성요인, 교육훈련 설계요인)가 성공적인 학습전이에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고, 이들 관계에 있어서 조직상황적 특성요인의 조절효과를 파악하는 것을 목표로 한다. 본 연구에서 살펴보고자 하는 학습전이에 영향을 미치는 주요 변인들 간의 관계를 모형화하면 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



교육훈련의 구성요소는 교육훈련 참가자의 개인적 특성요인과 교육훈련 프로그램 설계요인으로 구분된다. 선행연구를 바탕으로 교육훈련의 학습전이에 영향을 미치는 요인을 탐색하기 위하여 피훈련자의 개인적 특성요인으로는 자기효능감과 학습동기를, 교육훈련 프로그램의 설계요인으로는 교육훈련 내용의 업무관련성과 교육훈련 실시자의 강사능력을 각각 하위변인으로 선정하였다.

교육훈련의 구성요소 이외에 조직환경적 특성은 학습전이에 영향을 주는 또 다른 요인이다. 교육훈련 프로그램이 아무리 잘 설계되고 운영된다 하더라도 교육 후 참가자의 작업상황에 따라 학습전이 정도는 다르게 나타날 것이다. 이처럼 조직특성에 따라 학습전이 수준이 영향을 받을 수 있다는 사실이 많은 선행연구들을 통해 제시되었다(Baldwin & Ford, 1988; Rouiller & Goldstein, 1993 등).

본 연구에서는 조직상황적 특성요인으로 상사의 지원, 동료지원, 조직의 보상의 세 가지 변인을 사용하여, 교육훈련의 구성요소와 학습전이 간의 관계에 대하여 조절효과를 검증하는 연구모형을 설정하였다.

## 2. 연구가설의 도출

### 1) 교육훈련 구성요소와 학습전이의 관계

본 연구는 선행연구를 토대로 교육훈련의 성과변수인 학습전이에 교육훈련 참가자의 개인적 특성요인이 영향을 미친다는 가설을 설정하였다. 개인적 특성에는 이외에도 인구통계적 특성이 있으나, 과거 선행연구들의 결과가 대부분 유의미하지 않은 것으로 판명됨에 따라 제외하고, 자기효능감과 학습동기를 하위변인으로 선정하였다.

**가설 1. 교육훈련 참가자의 개인적 특성요인(자기효능감, 학습동기)은 학습전이에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

1-1. 교육훈련 참가자의 자기효능감이 높을수록 학습전이의 정도가 높게 나타날 것이다.

1-2. 교육훈련 참가자의 학습동기가 높을수록 학습전이의 정도가 높게 나타날 것이다.

선행연구의 검토결과 교육훈련 프로그램 설계요인과 관련하여서는 교육훈련 내용의 실무관련성 및 교육훈련 실시자의 교수능력이 학습전이에 밀접한 영향을 미치는 것으로 제시되었다. 따라서 본 연구에서는 교육훈련 설계요인으로 강사의 능력 및 교육훈련 내용을 선정하여 학습전이에 미치는 직접적인 영향을 가설로 설정하였다.

**가설 2. 교육훈련 프로그램의 설계요인(강사의 능력, 교육훈련 내용)은 학습전이에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

2-1. 교육훈련 실시자의 강사능력에 대한 교육훈련 참가자의 평가가 긍정적일수록 학습전이의 정도는 높게 나타날 것이다.

2-2. 교육훈련 내용에 대한 교육훈련 참가자의 평가가 긍정적일수록 학습전이의 정도는 높게 나타날 것이다.

## 2) 조직상황적 특성요인의 조절관계

선행연구에서 살펴본 바와 같이, 교육훈련 후 작업환경은 학습전이를 결정하는 매우 중요한 요인으로 제시되고 있다. 교육훈련의 구성적 요소



(개인적 특성요인, 교육훈련 설계요인)가 잘 갖추어져 있더라도, 교육이 끝난 후 학습자가 돌아가게 될 조직의 상황적 특성(상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 보상)에 따라 학습전이의 정도가 다르게 나타날 것이라는 것을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3. 교육훈련의 구성적 요소가 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원에 따라 다르게 나타날 것이다.**

- 3-1. 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.
- 3-2. 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.
- 3-3. 교육훈련 실시자의 강사능력이 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.
- 3-4. 교육훈련의 내용이 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

**가설 4. 교육훈련의 구성적 요소가 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원에 따라 다르게 나타날 것이다.**

- 4-1. 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.
- 4-2. 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.
- 4-3. 교육훈련 실시자의 강사능력이 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.
- 4-4. 교육훈련의 내용이 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 5. 교육훈련의 구성적 요소가 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상에 따라 다르게 나타날 것이다.

5-1. 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

5-2. 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

5-3. 교육훈련 실시자의 강사능력이 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

5-4. 교육훈련의 내용이 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정항목

측정에 대한 신뢰도와 타당성의 확보를 위해서, 변수를 구성하는 모든 개념에 대하여 그 측정항목을 복수항목의 척도로 구성하였다. 측정도구는 기존 선행연구 및 이론적 문헌을 검토하여 본 연구목적과 일치하는 측정항목을 사용하였다. 모든 변수들에 대한 설문문항은 리커트 5점 척도 즉 “전혀 그렇지 않다”에서 “매우 그렇다”까지를 사용하였다. 선행연구에 대한 이론적 검토를 통해 본 연구목적에 맞게 도출한 각 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

### 1. 독립변수 : 교육훈련 구성요소

교육훈련 프로그램을 구성하는 주요한 요인으로 밝혀진 개인적 특성요인과 교육훈련 설계요인의 변인들을 측정하기 위하여 관련 선행연구에서 정의된 개념들과 측정항목을 살펴보고, 사전검토를 통하여 측정항목들을 수정 및 보완하였다.

#### 1) 교육훈련 참가자의 개인적 특성요인

##### 가. 자기효능감

자기효능감은 주어진 학습과제를 요구되는 수준에 맞게 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 주관적인 확신을 의미한다. 이를 측정하기 위해 강여진(2005)이 측정한 문항을 부분적으로 수정·보완한 후 사용하였다.

## 나. 학습동기

학습동기는 학습자가 교육훈련과 자신의 직무성과를 높이기 위해 기꺼이 노력하고자 하는 정도 혹은 교육훈련 프로그램의 내용을 학습하고자 하는 피훈련자의 특수한 열망을 의미한다. 이에 대한 측정은 본 연구에서는 강여진(2005), 이도형(1995)이 제시한 설문문항을 부분적으로 수정·보완하여 사용하였다.

## 2) 교육훈련 프로그램의 설계요인

### 가. 강사의 능력

교육훈련 실시자의 교수능력이란 교육훈련 프로그램을 준비하고 실행하는 교육훈련 강사의 능력을 말한다. 이에 대한 측정은 임효창(1999) 및 다수의 연구자들이 제시한 설문문항을 부분적으로 수정·보완한 후 사용하였으며, 설문항목의 내용에는 강사의 준비정도, 전문지식, 열의, 강의기술 등이 포함되었다.

### 나. 교육훈련의 내용

교육훈련 내용이란 일반적으로 교육훈련 참가자에게 무엇을 학습시킬 것인가를 의미하는데, 본 연구에서는 교육훈련 내용의 업무관련성으로 정의하였다. 이 때 업무관련성이란 교육훈련 내용이 실제 직무와 연관되어 있으며, 직무수행에 직접적으로 도움을 주는 것을 의미한다. 이에 대한 측정은 임효창(1999)이 제시한 설문문항을 부분적으로 수정·보완한 후 사용하였다.

## 2. 종속변수 : 학습전이

학습전이는 교육훈련 참가자가 교육훈련을 통해 학습한 지식과 기술 등을 현업에서 직무에 적용하는 정도를 의미한다. 전이수준을 측정하는 설문을 Ruiller & Goldstein (1993)의 연구와 전이 관련 선행연구를 토대로 설문항목을 개발한 이도형(1995)의 연구를 기초로 5개의 설문항목을 사용한다. 설문항목은 교육훈련을 받은 후 ‘현업에서 근무하면서 교육훈련 프로그램에서 배운 지식과 기술을 직무에 사용하고자 얼마나 노력했는지’와 ‘현재 직무에 얼마나 많이 사용하고 있는지’, 그리고 ‘직무에 활용함으로써 직무성과가 향상되었는지’로 구분하여 측정하였다.

## 3. 조절변수 : 조직상황적 특성

### 가. 상사의 지원

상사지원은 교육 참가자가 교육훈련 받은 내용을 현업에 적용할 수 있도록 조직내에서 상사가 기회를 제공하고, 적용방법을 지도해주고, 적용정도를 촉진하기 위한 평가 및 피드백을 하는 것을 말한다. 본 연구에서 사용된 설문문항은 장윤정(2001), 이진화(2009)의 연구에서 높은 신뢰성을 보인 문항을 사용하였다.

### 나. 동료의 지원

동료지원은 교육훈련과정을 통해 얻은 교육 참가자의 새로운 지식, 기술, 태도 등에 대하여 조직 내 동료들이 관심을 가지고 실제 업무에서

활용할 수 있도록 도와주는 것을 말한다. 이에 대한 측정은 이진화(2009)의 연구에서 임효창(1999) 등 선행연구자들의 연구를 바탕으로 구성한 문항을 수정·보완하여 사용하였다.

#### **다. 조직의 보상**

조직의 보상은 조직 구성원의 행동에 영향을 줄 수 있는 것으로, 보너스나 봉급인상과 같이 눈에 보이는 것뿐만 아니라 칭찬이나 인정과 같이 눈에 보이지 않는 것을 포함한다. 조직의 보상을 측정하기 위해 공민영(2008)이 Tracey 외(1995), 김진모 외(2006) 등의 연구를 바탕으로 추출한 문항을 사용하였다.

## 제 4 장 실증연구 절차 및 결과분석

### 제 1 절 실증연구 절차

#### 1. 자료수집 및 표본의 구성

본 연구는 최근 직무교육을 이수한 한국전력공사 직원을 대상으로 학습전이에 영향을 주는 요인들을 밝히기 위해 설문조사 방법을 사용하여 자료를 수집하였다. 설문지를 통한 자료수집은 응답 당시의 상황이나, 응답자의 기분 상태 등에 따라 영향을 받을 수 있지만, 표준화된 설문양식을 이용함으로써 최대한 비교가능성을 높일 수 있도록 설계하였다. 설문기간은 2013년 3월 2일부터 4월 2일까지였으며, 총 360부의 설문지를 2012년 하반기 직무교육을 이수한 본사 및 전국 사업소 근무자를 대상으로 배포하여 이중 286부의 설문지를 회수하고(79.4%), 이중 불성실한 응답을 보인 12개의 표본을 제외한 274개(유효응답률 : 76.1%)의 응답자료를 가지고 통계분석에 사용하였다.

응답자의 성별은 남자가 74.5%로 여자 24.5% 보다 많았으며, 연령대는 30대가 47.4%, 40대 이상이 47.8%였다. 학력은 대졸(76.6%), 고졸(10.2%), 전문대졸(8.4%), 대학원졸(4.7%) 순이었으며, 직위는 간부직위(차장 이상)가 33.9%를 차지했다. 근속연수로는 10년 미만이 42.7%, 10년 이상 20년 미만이 35.4%, 20년 이상이 21.9%의 표본 구성을 보였다. 응답자의 직군은 사무직이 62.0%, 배전 및 송변전 등 기술직군이 38.0%의 비율을 차지했다. 성별, 학력, 직위의 분포는 다소간 차이는 있지만 실제 한국전력공사 조직내 해당항목 분포와 유사한 구성을 나타냈다. 다만 직군 분포비율에서는 사무직이 타 직군에 비해 상대적으로 많은 비율을 점하고 있었으나, 통계분석 결과 유의미한 차이는 나타나지 않았으며,

전반적으로 표본은 고르게 분포된 것으로 판단되었다.

<표 4-1> 설문 응답자의 인구통계적 특성

구 분	내 용	빈도(명)	백분율(%)
성 별	남 자	204	74.5
	여 자	70	25.5
연 령	30세 미만	13	4.7
	30세 ~ 39세	130	47.4
	40세 ~ 49세	101	36.9
	50세 이상	30	10.9
학 력	고졸	28	10.2
	전문대졸	23	8.4
	대졸	210	76.6
	대학원졸	13	4.7
직 위	사원	23	8.4
	주임, 대리	138	50.4
	과장	20	7.3
	차장	88	32.1
	부장이상	5	1.8
근무기간	5년 미만	18	6.6
	5~10년 미만	99	36.1
	10~15년 미만	36	13.1
	15~20년 미만	61	22.3
	20년 이상	60	21.9
직 군	사무	170	62.0
	배전	56	20.4
	송변전	24	8.8
	기타	24	8.8



## 2. 설문지의 구성

본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위해 조사도구로 설문지를 사용하였다. 설문문항은 학습전이, 개인적 특성요인, 교육훈련 설계요인, 조직상황적 특성요인, 인구통계변수로 구분된다. 인구통계변수의 경우 성별, 연령, 최종학력, 직위, 근무기간 등의 기본적 정보를 구하는 항목으로 구성되었다. 학습전이와 개인적 특성요인, 교육훈련 설계요인, 조직상황적 특성요인의 측정도구는 이 연구의 목적에 적합하다고 판단되는 기존 연구문헌의 설문 문항을 추출하여 재구성하였다.

<표 4-2> 변수별 설문항목

유형	변 수 명		문항수	설문항목
종속 변수	학습전이		5	Ⅳ-1~5
독립 변수	개인적 특성요인	자기효능감	5	Ⅰ-1~5
		학습동기	5	Ⅰ-6~9
	교육훈련 설계요인	교육훈련 내용	5	Ⅱ-1~5
		강사의 능력	5	Ⅱ-6~10
조절 변수	조직상황적 특성요인	상사의 지원	10	Ⅲ-1~7
		동료의 지원	3	Ⅲ-8~11
		조직의 보상	7	Ⅲ-12~17
기타	인구통계변수		6	Ⅴ-1~5

### 3. 자료분석 방법

본 연구에서는 실증분석을 위한 통계처리 도구로서 SPSS 18을 사용하였다. 통계분석 내용으로는 우선, 인구통계변수 분석을 위하여 빈도분석(frequency analysis)를 실시하였고, 변수들의 신뢰도 분석을 위한 Cronbach's alpha 값을 측정하였고, 타당도 검증을 위해서 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 마지막으로 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 상관분석 및 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

<표 4-3> 분석방법 및 통계기법

구분	내 용	통계기법
기초통계분석	인구통계분석	빈도분석
	변수별 평균 및 표준편차	기술통계분석
	측정도구 신뢰성 분석	Cronbach's alpha 계수
	측정도구의 개념타당성 분석	요인분석(Factor Analysis)
가설검증분석	학습전이의 영향요인 분석	Pearson 상관관계 분석
	조직상황 특성의 조절효과	위계적 회귀분석

## 제 2 절 실증연구의 결과분석

### 1. 측정도구의 요인분석

연구자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 측정하였는가를 확인하기 위해 측정도의 타당도 분석이 필요하다. 즉, 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해서 개발된 측정도구가 해당 속성을 정확하게 반영하고 있는가하는 검증이 선행되어야 하는 것이다.

본 연구에서는 설문내용이 측정하고자 하는 속성이나 개념을 적절하게 반영할 수 있도록 설문문항을 추출하고, 적절한 형태를 갖춰 내용 타당성을 유지하도록 하기 위하여 기존 연구에서 충분한 이론적 근거를 바탕으로 개발 및 검증된 설문문항을 사용하였다. 하지만 다양한 연구에서 사용된 문항을 조합하여 설문을 구성하는 과정에서 타당성이 유지되고 있는지를 분석을 통해 검증할 필요가 있다.

측정도구의 구성개념 타당성을 확보하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 시행하였는데, 요인분석은 여러 변수들 간의 상호관련성을 분석한 다음, 이들을 보다 제한된 수의 차원들이나 공통요인들로 요약하여 변수들 간의 내재하고 있는 구조를 발견할 수 있게 해주는 분석기법이다(남궁근, 2012). 요인회전 방법으로는 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 직각회전(varimax rotation) 방식을 택하였다.

요인의 수를 결정하기 위해서는 일반적으로 아이겐 값을 기준으로 결정하거나 요인이 설명하는 분산의 정도에 따라 결정하는 것이 보통이다. 본 연구에서는 독립변수와 조절변수를 측정하기 위한 설문항목들을 묶어서 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 결과 고유값(eigen value) 1.0이상, 요인적재치 0.4 이상을 기준으로 하여 7개의 요인이 추출되었으며 요인별 변수명은 다음과 같다.

<표 4-4> 요인분석 결과 (Varimax 회전후의 요인적재량)

구 분	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7
질문 III-3	<b>.764</b>	.144	.190	.201	.211	.191	.081
질문 III-5	<b>.764</b>	.289	.156	.186	.124	.127	.259
질문 III-4	<b>.753</b>	.245	.221	.235	.086	.149	.203
질문 III-1	<b>.750</b>	.232	.237	.098	.178	.207	.156
질문 III-2	<b>.744</b>	.151	.231	.169	.249	.235	.121
질문 III-6	<b>.715</b>	.284	.156	.199	.080	.050	.317
질문 III-7	<b>.686</b>	.242	.103	.249	.192	.143	.289
질문 III-16	.199	<b>.864</b>	.139	-.001	.039	-.007	.069
질문 III-13	.147	<b>.861</b>	.092	.026	.136	.109	.096
질문 III-12	.172	<b>.852</b>	.036	-.010	.069	.085	.083
질문 III-17	.179	<b>.813</b>	.055	.145	.046	-.032	.115
질문 III-15	.254	<b>.789</b>	.159	.147	.103	-.030	.095
질문 III-14	.087	<b>.788</b>	.135	.135	.119	.196	.087
질문 II-4	.198	.142	<b>.813</b>	.213	.131	.160	.172
질문 II-3	.204	.150	<b>.772</b>	.296	.146	.067	.190
질문 II-5	.223	.176	<b>.768</b>	.246	.171	.190	.199
질문 II-2	.238	.115	<b>.736</b>	.318	.193	.246	.070
질문 II-1	.227	.150	<b>.729</b>	.290	.198	.259	.092
질문 II-6	.158	.108	.274	<b>.795</b>	.075	.189	.112
질문 II-10	.205	.063	.194	<b>.774</b>	.204	.149	.119
질문 II-7	.151	.052	.236	<b>.751</b>	.119	.191	.185
질문 II-8	.280	.133	.259	<b>.691</b>	.175	.146	.120
질문 II-9	.240	.090	.250	<b>.640</b>	.288	-.007	.119
질문 I-3	.079	.102	.160	.113	<b>.788</b>	.208	.212
질문 I-2	.182	.154	.242	.207	<b>.758</b>	.224	.053
질문 I-4	.255	.109	.114	.140	<b>.723</b>	.246	.085
질문 I-1	.245	.213	.137	.292	<b>.648</b>	.261	.068
질문 I-5	.228	-.009	.161	.213	<b>.548</b>	.530	.091
질문 I-7	.129	.065	.253	.078	.278	<b>.772</b>	.100
질문 I-8	.179	.086	.138	.161	.362	<b>.741</b>	.138
질문 I-6	.140	.034	.068	.204	.265	<b>.693</b>	.258
질문 I-9	.307	.125	.292	.159	.082	<b>.663</b>	-.025
질문 III-10	.318	.174	.261	.148	.163	.113	<b>.702</b>
질문 III-11	.293	.211	.207	.215	-.032	.225	<b>.689</b>
질문 III-9	.392	.180	.170	.209	.275	.137	<b>.641</b>
질문 III-8	.423	.148	.125	.197	.285	.096	<b>.595</b>
고유값	16.108	3.653	2.171	2.007	1.361	1.045	1.014
분산설명력	44.745	10.148	6.030	5.574	3.781	2.903	2.816

한편 종속변수로 설정한 학습전이에 대한 5개의 설문문항들이 동질적인 하나의 요인으로 형성되었는지를 파악하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 그 결과 각 문항에 대한 요인 적재량은 .841 - .899 사이에 분포하며, 이들 문항들은 모두 하나의 요인으로 묶였음을 알 수 있었다.

## 2. 측정도구의 신뢰성 분석

본 연구에서 다루고 있는 개념은 가설적으로 설정한 개념을 응답자들의 주관적인 평가에 의해 측정하였다. 따라서 이들 개념들이 어느 정도 응답자들에 의해 신뢰성 있게 측정되었는지를 살펴보기 위하여 요인분석을 통해 최종적으로 선정된 변수들에 대한 신뢰성 분석을 실시하였다.

측정에서의 신뢰성(reliability)은 동일한 대상에 대하여 같거나 유사한 측정도구를 사용하여 반복 측정할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 의미한다(남궁근, 2012). 즉, 신뢰도가 높은 척도일수록 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 확률이 높으며, 일관성 있는 결과가 나타난다.

신뢰성 분석은 일반적으로 요인분석을 통해 몇 가지로 요인을 추출한 이후 이들 요인들이 동질적인 변수들로 구성되어 있는지를 살펴볼 때 이용된다. 본 연구에서는 연구모델의 가설적 개념들이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보기 위한 내적 일관성 분석(internal consistency analysis)을 위한 신뢰도 계수(Cronbach's alpha) 값에 의해 신뢰성 분석을 실시하였다.

Cronbach's alpha 값은 전체적으로 척도의 질을 평가하는 계수로 사용되는데, 계수의 값이 낮다는 것은 항목의 표본들이 측정하고자 하는 개념을 제대로 반영하지 못함을 나타내며, 반대로 값이 높다는 것은 측정하고자 하는 개념의 모집단을 잘 반영하고 있다는 것을 나타낸다. 값

이 어느정도일 때 만족할 만한 값인가는 조사의 목적에 따라 달라지지만, 일반적으로 기초적인 연구단계에서는 Cronbach's alpha 값이 .60 이상이면 신뢰성 충분한 것으로 인정된다(남궁근, 2012).

<표 4-2>는 본 연구에서 사용한 측정도구에 대한 신뢰성 분석의 결과를 보여주고 있는데, 모든 변수의 Cronbach's alpha 값이 .80 이상으로 높은 편이다. 특히 교육훈련 내용, 학습전이, 상사의 지원, 조직의 보상 변수들의 신뢰성 값은 .90 이상으로 나타났다. 결국 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰성은 매우 높은 편이라고 할 수 있다.

<표 4-5> 신뢰도 분석결과

변 수		문항수	Cronbach's alpha
독립변수	개인적 특성요인		
	- 자기효능감	5	.893
	- 학습동기	4	.853
	교육훈련 설계요인		
	- 강사의 능력	5	.898
	- 교육훈련 내용	5	.943
종속변수	학습전이	5	.925
조절변수	조직상황적 특성요인		
	- 상사의 지원	7	.948
	- 동료의 지원	4	.876
	- 조직의 보상	6	.933

### 제 3 절 가설의 검증

본 연구는 임효창(1999)의 선행연구를 참고하여 교육훈련의 구성요소와 학습전이 간의 관계에 대한 가설을 검증하기 위한 상관관계분석 및 조직상황적 특성의 조절효과 분석을 위한 위계적회귀분석을 시행하였다.

#### 1. 교육훈련 구성요소와 학습전이의 관계

본 연구에서는 교육훈련 구성요소와 학습전이 간의 관계를 가설로 설정하였고, 이를 검증하기 위하여 먼저 피어슨 상관관계분석(Pearson correlation Analysis)을 실시하였다. 일반적으로 상관관계 계수가 0.2에서 0.4 사이면 낮은 상관관계, 0.4에서 0.7 사이면 비교적 높은 상관관계가 있다고 할 수 있다(남궁근, 2012). 그러나 독립변수들 간의 상관관계가 0.8 이상이면 다중공선성(multi-collinearity)을 우려해 보아야 한다. 상관관계 분석결과 우선적으로 변수들 간의 상관관계가 0.8 이상인 변수는 없는 것으로 보아 다중공선성의 우려는 없는 것으로 판단하였다.

<표 4-6> 학습전이와 독립변수들 간의 상관관계 (n=275)

구 분		1	2	3	4	
학습전이		1.000				
개 인 적 특성요인	자기효능감	.636**	1.000			
	학습동기	.556**	.693**	1.000		
교육훈련 설계요인	강사의 능력	.594**	.564**	.505**	1.000	
	교육훈련내용	.644**	.555**	.567**	.674**	1.000

\*\* p<0.001

## 1) 가설 1의 검증 : 개인적 특성요인과 학습전이의 상관관계

가설 1. 교육훈련 참가자의 개인적 특성요인은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1. 교육훈련 참가자의 자기효능감이 높을수록 학습전이의 정도가 높게 나타날 것이다.

1-2. 교육훈련 참가자의 학습동기가 높을수록 학습전이의 정도가 높게 나타날 것이다.

<표 4-7> 개인적 특성요인과 학습전이 간의 상관관계

구 분	학습전이
교육훈련 참가자의 자기효능감	$r = .636$ ( $p = .000$ )
교육훈련 참가자의 학습동기	$r = .556$ ( $p = .000$ )

위의 가설 1-1을 검증하기 위하여 교육훈련 참가자의 자기효능감과 학습전이 정도 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과 <표 4-7>에서 보는 바와 같이 교육훈련 참가자의 자기효능감과 학습전이 간의 상관계수는  $r=.636(p=.000)$ 으로서 유의적인 정(+)의 상관관계가 나타났다. 학습전이와 관련한 선행연구들에서 교육훈련 참가자의 자기효능감의 중요성이 강조되었는데, 본 연구의 결과를 통해서도 이점이 확인되었다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

가설 1-2를 검증하기 위하여 교육훈련 참가자의 학습동기와 학습전이 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과 <표 4-7>과 같이 교육훈련 참가자의 학습동기와 학습전이 간의 상관계수가  $r=.556(p=.000)$ 으로 매우 높게 나타났다. 즉, 교육훈련 참가자의 학습동기와 학습전이 간에 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있으며, 따라서 가설 1-2는 채



택되었다. 교육훈련 관련 의사결정자는 성공적인 학습전이를 위해서 교육훈련 참가자들의 학습동기를 향상시키기 위한 체계적인 노력을 기울여야 할 것이다.

## 2) 가설 2의 검증 : 교육훈련 설계요인과 학습전이의 상관관계

가설 2. 교육훈련 프로그램의 설계요인은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1. 교육훈련 실시자의 강사능력에 대한 교육훈련 참가자의 평가가 긍정적일수록 학습전이의 정도는 높게 나타날 것이다.

2-2. 교육훈련 내용에 대한 교육훈련 참가자의 평가가 긍정적일수록 학습전이의 정도는 높게 나타날 것이다.

<표 4-8> 교육훈련 설계요인과 학습전이 간의 상관관계

구 분	학습전이
교육훈련 실시자의 강사능력	$r = .594$ ( $p = .000$ )
교육훈련의 내용	$r = .644$ ( $p = .000$ )

가설 2-1을 검증하기 위하여 교육훈련 실시자의 강사능력에 대한 교육훈련 참가자의 평가와 학습전이 정도 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과 <표 4-8>에서 보는 바와 같이 교육훈련 실시자의 강사능력에 대한 교육훈련 참가자의 평가와 학습전이 간의 상관관계수는  $r=.594$  ( $p=.000$ )으로서 유의적인 정(+)의 상관관계가 나타났다. 교육훈련 실시자와 관련하여 연구한 많은 학자들은 교육훈련에 있어 교육훈련 실시자의 역할이 매우 중요하다고 강조하고 있으며, 본 연구의 결과도 이를 뒷받

침하고 있다. 더불어 과거의 연구에서는 교육훈련 실시자의 자질 및 능력이 교육훈련 프로그램의 일차적 유효성(학습성과)에만 영향을 주는 것으로 여겨졌으나, 본 연구결과를 해석해 보면 교육훈련 후 학습내용의 현업 적용에도 강사의 능력이 통계적으로 유의미한 영향을 주고 있다고 할 수 있다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다.

가설 2-2를 검증하기 위하여 교육훈련 프로그램의 내용에 대한 교육훈련 참가자의 평가와 학습전이 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과 <표 4-8>와 같이 교육훈련의 내용과 학습전이 간의 상관관계수는  $r=.644(p=.000)$ 으로 매우 높게 나타났으며, 이 결과는 교육훈련 프로그램 내용과 성공적인 학습전이 간의 관계가 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계이므로 가설 2-2는 채택되었다.

이와 같은 결과와 관련하여 실제 기업에서 행해지고 있는 교육훈련 프로그램 평가의 시기에 대한 문제점을 지적하면 다음과 같다. 대부분의 기업에서 행해지고 있는 교육훈련 프로그램에 대한 평가의 시기는 주로 교육훈련이 끝난 직후이다. 즉, 교육훈련 프로그램 종료시 학습평가 및 반응평가(만족도)를 시행하여 교육 프로그램의 효과성을 판단하는 자료로 활용하는 경우가 많다. 이 경우 교육훈련 참가자는 나름대로의 기준으로 교육훈련 프로그램을 평가하게 되지만, 자신이 학습한 내용과 교육방식이 현업에서 얼마나 활용될지 그리고 직무성과 창출에 어떠한 도움을 주게 될지는 미처 알 수 없는 경우가 있다. 따라서 교육종료시의 교육훈련 참가자의 반응평가에 의한 교육훈련 프로그램의 질을 평가하는 것은 문제가 있다고 판단된다. 즉, 교육훈련이 종료되고 현업에서 활용한 다음, 자신이 참여한 교육훈련 프로그램의 실용성을 평가하는 방식으로 운영해야 할 것이다. 이러한 평가를 기초로 교육훈련 의사결정 담당자는 교육훈련 프로그램의 성공/실패를 판단할 수 있으며, 향후 교육훈련 프로그램을 개선 및 보완해 나갈 수 있을 것이다.

## 2. 조직상황적 특성요인의 조절효과 검증

조절변수의 조절효과를 파악하는 데 사용되는 방법은 서로 다른 두 집단의 상관계수(독립변수와 종속변수간의 관계의 정도)를 비교하는 부분집단 상관관계분석(subgroup correlation analysis)과 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)으로 대별된다. 전자의 경우 속성에 따라 집단을 구분하여 관련변수와 상관관계 차이를 비교하는 방법으로, 이 방법의 기본적인 개념은 속성이 다른 집단은 다른 특성을 나타낸다는 차별적 타당성(differential validity)에 기초하고 있다. 이에 비해 위계적 회귀분석 방법은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 곱셈으로 결합한 항목으로 추가했을 때 설명력  $R^2$  값이 통계적으로 유의하게 증가하는가의 여부를 통해 조절효과를 검증하는 것이다. Stone과 Anderson(1994)에 의하면 조절변수가 연속변수(continuous variables)일 경우에는 위계적 회귀분석 방법이 부분집단 상관관계분석에 비해 통계적 강도가 보다 강하다. 본 연구의 경우 조직상황적 특성 변수들을 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 따라서 조절효과 검증을 위한 분석방법으로 위계적 회귀분석을 사용하였다(임효창, 1999).

조절변수(Z)가 독립변수(X)와 종속변수(Y)간의 관계에서 가정된 조절효과를 갖는지 여부는 아래와 같이 3단계로 구성된 위계적 회귀분석을 통해서 검증될 수 있다.

$$\text{제 1단계 : } Y = a + b_1X + \varepsilon$$

$$\text{제 2단계 : } Y = a + b_1X + b_2Z + \varepsilon$$

$$\text{제 3단계 : } Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ + \varepsilon$$

Y = 학습전이 정도, X = 교육훈련 구성요소, Z = 조직상황적 특성

XZ = 교육훈련 구성요소와 조직상황적 특성 간의 상호작용항

a = 회귀상수,  $b_1$ ,  $b_2$ ,  $b_3$  = 회귀계수,  $\varepsilon$  = 잔차항

이와 같은 위계적 회귀분석의 과정에서 마지막 3단계에서 교육훈련 프로그램 구성요소 변수와 조직상황적 특성요인 간의 상호작용항(독립변수×조절변수)을 투입하였을 때 설명력( $R^2$ )이 유의수준 하에서 유의하게 증가하였다면 해당되는 교육훈련 구성요소와 조직상황적 특성 변수 간에 상호작용이 있으며, 이 때 조직상황적 특성 변수의 조절효과가 있다고 해석할 수 있다.

### 1) 가설 3의 검증 : “상사의 지원”의 조절효과

가설 3. 교육훈련 구성요소가 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

3-1. 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

3-2. 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

3-3. 교육훈련 실시자의 강사능력이 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

3-4. 교육훈련의 내용이 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 3은 상사의 지원이 교육훈련 구성요소인 개인적 특성요인과 교육훈련 설계요인에 대하여 조절효과가 있는지 여부를 조사하기 위한 가설이며, 이에 대한 분석을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과는 다음의 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 교육훈련 구성요소와 학습전이의 관계에서 상사의 지원의 조절효과

독립 변수	단계	종속변수 : 학습전이					
		투입순서	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
자기 효능	1	자기효능감	.636	.404	.404	184.487	.000
	2	자기효능감	.350	.581	.177	114.272	.000
		상사의 지원	.509				.000
	3	자기효능감	.124	.589	.008	5.182	.262
		상사의 지원	.177				.247
		자기효능감*상사의 지원	.503				.024
학습 동기	1	학습동기	.556	.310	.310	121.936	.000
	2	학습동기	.249	.541	.232	136.921	.000
		상사의 지원	.571				.000
	3	학습동기	-.070	.550	.008	4.997	.642
		상사의 지원	.144				.464
		학습동기*상사의 지원	.663				.026
강사 능력	1	강사능력	.594	.353	.353	148.259	.000
	2	강사능력	.276	.548	.195	116.765	.000
		상사의 지원	.544				.000
	3	강사능력	.059	.551	.003	2.030	.713
		상사의 지원	.252				.233
		강사능력*상사의 지원	.458				.155
교육 내용	1	교육내용	.644	.415	.415	192.752	.000
	2	교육내용	.346	.575	.160	101.850	.000
		상사의 지원	.498				.000
	3	교육내용	.281	.575	.000	.231	.053
		상사의 지원	.436				.002
		교육내용*상사의 지원	.116				.631

먼저 가설 3-1은 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향이 상사의 지원에 의해 조절되는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 절차에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 학습전이를 종속변수로

하는 회귀식에 먼저 교육훈련 참가자의 자기효능감 변수를 투입하고, 그 다음으로 상사의 지원 변수를 투입한 후, 교육훈련 참가자의 자기효능감과 상사의 지원의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력( $R^2$ )의 변화가 통계적으로 유의한지를 분석하였는데, <표 4-10>은 분석결과를 정리한 것이다.  $R^2$ 는 해당되는 모든 변수들이 회귀식에 투입되었을 때 설명해 주는 분산을 말한다. 학습전이에 대해 교육훈련 참가자의 자기효능감의 설명력은 40.4%로 높게 나타났으며, 상사의 지원을 추가로 투입했을 때의 설명력은 58.1%로 증가하였다. 그리고 교육훈련 참가자의 자기효능감과 상사의 지원의 상호작용항을 회귀식에 투입한 결과 58.9%로 증가하였으며, 이러한 증가분은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하였다( $p < 0.05$ ). 이는 상사의 지원 변수가 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이를 설명해 주는 정도를 통계적으로 유의하게 증가시킨다는 것을 의미하는 것으로서, 따라서 가설 3-1은 채택되었다.

<표 4-10> 자기효능감과 학습전이에 대한 상사의 지원의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	자기효능감	.636	.404	.404	184.487	.000
2	상사의 지원	.762	.581	.177	114.272	.000
3	자기효능감*상사의 지원	.767	.589	.008	5.182	.024

가설 3-2는 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향이 상사의 지원에 따라 달라진다는 것이다. 이에 대한 가설을 검증하기 위하여 학습전이를 종속변수로 하는 회귀식에 먼저 교육훈련 참가자의 학습동기를 독립변수로 투입하고, 그 다음으로 상사의 지원을 투입한 뒤, 학습동기와 상사의 지원 변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력의 변화의 유의성을 검증하였다. <표 4-11>에서 제시된 바와 같

이 학습전이에 대한 교육훈련 참가자의 학습동기의 설명력은 31.0%에서 상사의 지원을 투입하였을 때 설명력이 54.1%로 크게 향상되었다. 그리고 학습동기와 상사의 지원의 상호작용항을 투입하였을 때 55.0%로 향상되었으며, 이러한 설명력의 증분( $\Delta R^2$ )은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의적이었다( $p < 0.05$ ). 즉 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원에 의해 달라지는 것으로 나타남으로써 가설 3-2는 채택되었다. 이러한 분석결과를 해석해 보면, 학습동기가 높은 피훈련자가 학습전이 정도가 높긴 하지만, 그 인과관계는 상사의 지원에 의해 달라지므로 교육훈련 평가 담당자는 교육훈련 참가자의 현업 복귀 후 피훈련자의 상사가 지원적 태도와 행위를 보이는가에 관심을 가져야 할 것이다.

<표 4-11> 학습동기와 학습전이에 대한 상사의 지원의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	학습동기	.556	.310	.310	121.936	.000
2	상사의 지원	.736	.541	.232	136.921	.000
3	학습동기*상사의 지원	.741	.550	.008	4.997	.026

가설 3-3은 교육훈련 실시자의 강사능력이 학습전이에 미치는 영향에 대해 상사의 지원이 조절효과를 가진다는 것이다. 이를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과 <표 4-12>에서 보이는 바와 같이 학습전이에 대한 강사의 능력의 설명력은 35.3%에서 상사의 지원을 투입했을 때의 설명력은 54.8%로 증가하였다. 그리고 강사의 능력과 상사의 지원의 상호작용항을 투입하였을 때의 설명력은 55.1%로 나타났다. 그러나, 이러한 설명력의 증가는 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의적이지 않다( $p=.155$ ). 따라서 교육훈련 실시자의 강사능력과 학습전이 사이

의 관계가 상사의 지원 정도에 의해 조절될 것이라는 가설 3-3은 기각되었다.

<표 4-12> 강사의 능력과 학습전이에 대한 상사의 지원의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	강사의 능력	.594	.353	.353	148.259	.000
2	상사의 지원	.740	.548	.195	116.765	.000
3	강사의 능력*상사의 지원	.742	.551	.003	2.030	.155

다음으로 교육훈련 내용이 학습전이에 미치는 영향을 상사의 지원이 조절할 것이라는 가설 3-4를 검증하였다. <표 4-13>에서 제시된 바와 같이 교육훈련 내용과 상사의 지원 변수간의 상호작용항을 투입하였을 때 설명력의 증분( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의적이지 않았다( $p=.631$ ). 따라서 교육훈련의 내용과 학습전이의 관계는 상사의 지원 정도에 따라 조절될 것이라는 가설 3-4는 기각되었다.

<표 4-13> 교육훈련 내용과 학습전이에 대한 상사의 지원의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	교육훈련 내용	.644	.415	.415	192.752	.000
2	상사의 지원	.758	.575	.160	101.850	.000
3	교육훈련 내용*상사의 지원	.758	.575	.000	.231	.631



## 2) 가설 4의 검증 : “동료의 지원”의 조절효과

가설 4. 교육훈련 구성요소가 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

4-1. 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

4-2. 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

4-3. 교육훈련 실시자의 강사능력이 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

4-4. 교육훈련의 내용이 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

본 연구에서는 조직상황적 특성 중 동료의 지원의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 시행하였다. 가설 4는 교육훈련 구성요소가 학습전이에 미치는 영향이 동료의 지원에 따라 달라지는지 조절효과를 검증하는 것이다. 이에 대한 분석을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 회귀분석 결과는 다음의 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 교육훈련 구성요소와 학습전이의 관계에서 동료의 지원의 조절효과

독립 변수	단계	종속변수 : 학습전이					
		투입순서	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
자기 효능	1	자기효능감	.636	.404	.404	184.487	.000
	2	자기효능감	.381	.552	.148	89.539	.000
		상사의 지원	.461				.000
	3	자기효능감	.142	.559	.007	4.290	.260
		상사의 지원	.134				.419
		자기효능감*상사의 지원	.508				.039

독립 변수	단계	종속변수 : 학습전이					
		투입순서	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
학습 동기	1	학습동기	.556	.310	.310	121.936	.000
	2	학습동기	.311	.527	217	124.433	.000
		상사의 지원	.527				.000
	3	학습동기	.182	.528	.001	.648	.279
		상사의 지원	.364				.081
		학습동기*상사의 지원	.253				.421
강사 능력	1	강사능력	.594	.353	.353	148.259	.000
	2	강사능력	.331	.530	.177	102.169	.000
		상사의 지원	.496				.000
	3	강사능력	.228	.531	.001	.353	.206
		상사의 지원	.366				.106
		강사능력*상사의 지원	.206				.553
교육 내용	1	교육내용	.644	.415	.415	192.752	.000
	2	교육내용	.406	.573	.158	100.342	.000
		상사의 지원	.463				.000
	3	교육내용	.248	.575	.002	1.043	.125
		상사의 지원	.325				.024
		교육내용*상사의 지원	.261				.308

가설 4-1은 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이 미치는 영향이 동료의 지원에 따라 다르게 나타날 것이라는 것이다. 위계적 회귀분석을 실시하여 학습전이를 종속변수로 하는 회귀식에 우선 교육훈련 참가자의 자기효능감 변수를 투입하고, 다음으로 동료의 지원 변수를 투입한 뒤, 자기효능감과 동료의 지원 변수들의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력의 변화( $\Delta R^2$ )가 유의하게 나타나는지 분석하였다. <표 4-15>의 분석결과에서 교육훈련 참가자의 자기효능감의 설명력은 40.4%에서 동료의 지원을 투입하였을 때의 설명력은 55.2%로 증가하였다. 자기효능감과 동료의 지원의 상호작용항을 투입하였을 때의 설명력

은 55.9%로 증가하였으며, 이러한 증가분( $\Delta R^2=0.07$ )은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의적이었다( $p<0.05$ ). 따라서 가설 4-1은 채택되었다.

<표 4-15> 자기효능감과 학습전이에 대한 동료의 지원의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	자기효능감	.636	.404	.404	184.487	.000
2	동료의 지원	.743	.552	.148	89.539	.000
3	자기효능감*동료의 지원	.748	.559	.007	4.290	.039

가설 4-2의 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향에 대한 동료의 지원의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 4-16>에서 보는 바와 같이 학습전이에 대해 학습동기의 설명력은 31.0%에서 동료의 지원이 투입되었을 때의 설명력은 52.7%로 증가하였다. 학습동기와 동료의 지원의 상호작용항을 투입하였을 때 설명력은 52.8%로 향상되었으나, 이와 같은 설명력의 증분( $\Delta R^2$ )은 통계적으로 유의적이지 않았다( $p=.421$ ). 즉, 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 동료의 지원에 의해 조절될 것이라는 가설 4-2는 기각되었다.

<표 4-16> 학습동기와 학습전이에 대한 동료의 지원의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	학습동기	.556	.310	.310	121.936	.000
2	동료의 지원	.726	.527	.217	124.433	.000
3	학습동기*동료사의 지원	.727	.528	.001	.648	.421

가설 4-3에서 강사의 능력이 학습전이에 미치는 영향이 동료의 지원에 따라 달라지는지 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과 <표 4-17>에서 나타난 바와 같이 단계별로 투입한 변수들의 설명력의 증가분이 통계적으로 유의적이지 않았다( $p=.553$ ). 따라서 강사의 능력과 학습전이 간의 관계가 동료의 지원에 의해 조절될 것이라는 가설 4-3은 기각되었다.

<표 4-17> 강사의 능력과 학습전이에 대한 동료의 지원의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	강사의 능력	.594	.353	.353	148.259	.000
2	동료의 지원	.728	.530	.177	102.169	.000
3	강사의 능력*동료의 지원	.728	.531	.001	.353	.553

다음으로 교육훈련 내용이 학습전이에 미치는 영향을 동료의 지원이 조절할 것이라는 가설 4-4를 검증하였다. <표 4-18>에서 보는 바와 같이 학습전이에 대한 교육훈련 내용의 설명력은 41.5%에서 동료의 지원이 투입되었을 때의 설명력은 57.3%이었다. 교육훈련 내용과 동료의 지원의 상호작용항을 투입하였을 때 설명력은 57.5%로 약간 상승하였으나, 이와 같은 설명력의 상승 정도는 통계적으로 유의적이지 않았으며( $p=.308$ ), 따라서 가설 4-4는 기각되었다.

<표 4-18> 교육훈련 내용과 학습전이에 대한 동료의 지원의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	교육훈련 내용	.644	.415	.415	192.752	.000
2	동료의 지원	.757	.573	.158	100.342	.000
3	교육훈련 내용*동료의 지원	.758	.575	.002	1.043	.308

### 3) 가설 5의 검증 : “조직의 보상”의 조절효과

가설 5. 교육훈련 구성요소가 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

5-1. 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

5-2. 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

5-3. 교육훈련 실시자의 강사능력이 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

5-4. 교육훈련의 내용이 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 5는 교육훈련 구성요소가 학습전이에 미치는 영향에 대하여 조직의 보상의 조절효과를 나타내는지 검증하는 것이다. 이에 대한 분석을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 회귀분석 결과는 다음의 <표 4-19>와 같다.

<표 4-19> 교육훈련 구성요소와 학습전이의 관계에서 조직의 보상의 조절효과

독립 변수	단계	종속변수 : 학습전이					
		투입순서	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
자기 효능	1	자기효능감	.636	.404	.404	184.487	.000
	2	자기효능감	.515	.522	.117	66.557	.000
		상사의 지원	.364				.000
	3	자기효능감	.477	.522	.000	.148	.000
		상사의 지원	.262				.327
		자기효능감*상사의 지원	.120				.701

독립 변수	단계	종속변수 : 학습전이					
		투입순서	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
학습 동기	1	학습동기	.556	.310	.310	121.936	.000
	2	학습동기	.443	.468	.158	80.535	.000
		상사의 지원	.414				.000
	3	학습동기	.413	.468	.000	.067	.001
		상사의 지원	.342				.222
		학습동기*상사의 지원	.086				.795
강사 능력	1	강사능력	.594	.353	.353	148.259	.000
	2	강사능력	.476	.492	.139	74.364	.000
		상사의 지원	.391				.000
	3	강사능력	.540	.493	.001	.298	.000
		상사의 지원	.537				.048
		강사능력*상사의 지원	-.177				.586
교육 내용	1	교육내용	.644	.415	.415	192.752	.000
	2	교육내용	.516	.515	.101	56.321	.000
		상사의 지원	.342				.000
	3	교육내용	.531	.515	.000	.020	.000
		상사의 지원	.367				.051
		교육내용*상사의 지원	-.034				.889

가설 5-1은 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상 정도에 따라 다르게 나타날 것이라는 것이다. 교육훈련 참가자의 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향이 조직의 보상에 의해 조절되는가를 분석하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-20>와 같다. 우선, 학습전이에 대하여 교육훈련 참가자의 자기효능감을 투입했을 때의 설명력은 40.4%에서 조직의 보상 변수를 투입하였을 때 설명력은 52.2%로 증가하였다. 그러나, 자기효능감과 조직의 보상 변수 간의 상호작용항을 회귀식에 투입하였을 때의 설명력은 거의 증가하지 않았으며, 통계적으로도 유의하지 않은 것으로 나타났다

( $p=.701$ ). 따라서 자기효능감과 학습전이 간의 관계는 조직의 보상에 의해서 조절될 것이라는 가설 5-1은 기각되었다.

<표 4-20> 자기효능감과 학습전이에 대한 조직의 보상의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	자기효능감	.636	.404	.404	184.487	.000
2	조직의 보상	.722	.522	.117	66.557	.000
3	자기효능감*조직의 보상	.722	.522	.000	.148	.701

다음으로 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향이 조직의 보상에 의해 조절될 것이라는 가설 5-2를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 시행한 결과, <표 4-218>에서 보는 바와 같이 독립변수, 조절변수의 순차 투입에 따른 설명력의 변화가 31.0%에서 46.8%로 증가했으나, 상호작용항을 투입했을 때의 설명력의 변화력은 거의 없었으며, 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의적이지 않았다( $p=.795$ ). 즉 교육훈련 참가자의 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 조직의 보상정도에 따라 다르게 나타날 것이라는 가설 5-2는 기각되었다.

<표 4-21> 학습동기와 학습전이에 대한 조직의 보상의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	학습동기	.556	.310	.310	121.936	.000
2	조직의 보상	.684	.468	.158	80.535	.000
3	학습동기*조직의 보상	.684	.468	.000	.067	.795

가설 5-3은 교육훈련 실시자의 강사능력이 학습전이에 미치는 영향

이 조직의 보상 정도에 의해 조절되는지를 검증하는 것으로서, 위계적 회귀분석 결과 <표 4-22>에서 보는 바와 같이 조절효과 검증을 위한 설명력의 증가분( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의적이지 않았으며( $p=.586$ ), 따라서 강사의 능력과 학습전이 간의 관계를 조직의 보상이 조절할 것이라는 가설 5-3은 기각되었다.

<표 4-22> 강사의 능력과 학습전이에 대한 조직의 보상의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	강사의 능력	.594	.353	.353	148.259	.000
2	조직의 보상	.702	.492	.139	74.364	.000
3	강사의 능력*조직의 보상	.702	.493	.001	.298	.586

마지막으로 교육훈련 내용이 학습전이에 미치는 영향을 조직의 보상 정도가 조절할 것이라는 가설 5-4를 검증하였다. <표 4-23>에서 보는 바와 같이 학습전이에 대한 교육훈련 내용의 설명력은 41.5%에서 조직의 보상을 투입하였을 때의 설명력은 51.5%이었다. 그리고 교육훈련 내용과 조직의 보상의 상호작용항을 투입하였을 때 설명력은 변화가 없었으며, 통계적으로 유의적이지 않은 관계로( $p=.889$ ), 가설 5-4는 기각되었다.

<표 4-23> 교육훈련 내용과 학습전이에 대한 조직의 보상의 조절효과

종속변수 : 학습전이						
투입순서		R	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$ 값	유의도
1	교육훈련 내용	.644	.415	.415	192.752	.000
2	조직의 보상	.718	.515	.101	56.321	.000
3	교육훈련 내용*조직의 보상	.718	.515	.000	.020	.889



이상의 가설검증 내용을 정리하면, 우선 교육훈련 구성요소인 개인적 특성요인(자기효능감, 학습동기) 및 교육훈련 설계요인(강사의 능력, 교육훈련 내용)이 학습전이와 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 가설 2는 모두 채택되었다. 즉, 자기효능감, 학습동기, 강사의 능력, 교육훈련 내용은 학습전이와 강한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

다음으로는 조직상황적 특성요인의 조절효과와 관련하여서는 상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 보상이라는 세 가지 측면을 검증하였다.

상사의 지원의 경우, 자기효능감과 학습전이 사이의 관계 및 학습동기와 학습전이 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 동료의 지원의 경우는 자기효능감이 학습전이에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났으며, 조직의 보상의 경우는 조절효과가 전혀 나타나지 않았다. 또한 교육훈련 구성요소 중 교육훈련 설계요인에 해당하는 독립변수인 강사의 능력, 교육훈련 내용에 대해서는 본 연구에서 다룬 조절변수 중 어느 것에 대해서도 통계적으로 유의한 조절효과가 나타나지 않았다.

이상의 가설검증 결과를 정리하면 <표 4-24>과 같다.

<표 4-24> 가설 검증내용 정리

독립변수	종속변수 (학습전이)	조절변수		
		상사의 지원	동료의 지원	조직의 보상
자기효능감	○	○	○	×
학습동기	○	○	×	×
강사의 능력	○	×	×	×
교육훈련 내용	○	×	×	×
가설내용	상관관계	조절효과		

주목할 것은 본 연구에서 조직의 보상이 학습전이에 대한 조절효과가 전혀 발견되지 않는다는 것이다. 학습전이에 있어서 조직의 보상의 중요

성은 많은 연구자에 의해서 제기되어왔으며, 학습에 대한 다양한 인센티브를 부여하는 문화(지속적 학습문화)의 보유가 학습전이 촉진하는 조절 효과가 있음을 실증한 선행연구(임효창, 1999)의 내용과도 상반되는 결과이다. 실제로 선행연구의 결과에서는 상사의 지원이나, 동료의 지원에 비해 조직의 지원이 더 많은 수의 독립변수와 학습전이 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

추가적으로 조절변수들과 학습전이 간의 상관관계 분석을 시행해 본 결과 <표 4-25>에서 보는 바와 같이 상사의 지원( $r=.705$ ,  $p=.000$ ), 동료의 지원( $r=.672$ ,  $p=.000$ ), 조직의 보상( $r=.535$ ,  $p=.000$ )의 결과를 보여, 조직의 보상 자체와 학습전이 간에는 높은 상관관계가 있음을 나타냈다.

<표 4-25> 학습전이와 조절변수들 간의 상관관계 (n=275)

구 분		1	2	3	4
학습전이		1.000			
조직상황적 특 성	상사의 지원	.705**	1.000		
	동료의 지원	.672**	.700**	1.000	
	조직의 보상	.535**	.514**	.403**	1.000

\*\*  $p<0.001$

또한 학습전이에 미치는 영향력의 비교를 위해 독립변수와 조절변수를 함께 회귀모형에 넣고 분석한 결과 <표4-26>에서와 같이, 조직의 보상( $\beta=.194$ ,  $p=.000$ )은 동료의 지원( $\beta=.219$ ,  $p=.000$ )을 제외하고 두 번째로 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는, 비탄력적인 보상체계를 가지고 있는 공기업 직원들의 인식이 반영된 것이라고 판단된다. 즉, 학습전이를 촉진하거나 조절할 수 있는 금전적 혹은 비금전적인 조직의 인센티브 체계가 작동하지 않고 있는 조직상황적 특성에 대한 한국전력공사 직원들의 인식이 반영된 결과로 해석된다.

<표 4-26> 학습전이 결정요인에 대한 회귀분석 결과

변 수	비표준화계수	표준화계수	t	유의확률
	b	베타		
자기효능감	.211	.180	3.351	.001
학습동기	.046	.042	.812	.417
강사의 능력	.168	.181	3.444	.001
교육훈련내용	.084	.070	1.357	.176
상사의 지원	.168	.179	3.087	.002
동료의 지원	.201	.219	4.266	.000
조직의 보상	.158	.194	4.716	.000
R <sup>2</sup>	.673			
수정된 R <sup>2</sup>	.665			
F값(유의확률)	78.658(p=.000)			

또한 교육훈련 구성요소 중 개인적 특성요인 외에 교육훈련 설계요인에 대해서는 조절효과가 전혀 나타나지 않았는데, 이 또한 공기업 직무교육의 특성에 기인하는 결과로 판단된다. 대부분의 공기업과 마찬가지로 한국전력공사는 특수사업을 독점적으로 영위할 목적으로 설립된 조직으로서, 동종업계라는 개념의 성립이 불가능할 정도로 해당 기업이 수행하는 업무의 많은 부분이 특수성을 가지고 있다. 교육훈련 설계요인의 경우 학습전이에 대한 미치는 영향력이 매우 분명하다. 사내 직무교육의 경우 교육내용이 현장의 노하우를 바탕으로 제작되어 학습 후 현업적용도가 높게 나타나고 있으며, 다른 교육기관을 통해서는 학습할 수 없는 실무형 커리큘럼이 대부분을 이루고 있기 때문에 학습전이에 있어서 다른 변인의 조절작용이 개입할 여지가 적기 때문인 것으로 판단된다. 그러나 조직상황적 특성요인의 조절효과에 대한 이러한 원인분석은 향후 보다 체계적인 연구를 통해 추가적인 분석이 있어서 정확한 규명이 가능할 것이다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 한국전력공사 직원이 인식하는 학습전이에 대한 영향요인을 규명하고 이들 요인들간의 관계를 실증적으로 밝힘으로써 바람직한 교육훈련을 위한 시사점을 도출하는 것이다. 본 연구에서는 교육훈련의 구성요소인 교육훈련 실시자(trainer), 교육훈련 참가자(trainee), 교육훈련 내용(contents)를 독립변수로 설정하고, 이들 세 구성요인들과 학습전이 사이의 관계를 실증적으로 규명함과 동시에, 상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 보상과 같은 조직적 특성이 학습의 성공적 전이에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 우선 선행연구에 대한 비판적 검토를 시행하였으며, 이론 검토과정에서 교육훈련 구성요소와 학습전이 간의 직접적인 관계를 다룬 연구가 그 중요성에 비해 많지 않았을 뿐만 아니라 양자간의 관계에 대한 실증적 경험연구도 부족하다는 것을 발견하였다. 또한 학습전이와 관련한 다양한 연구에서 성공적 학습전이에 있어서 조직적 특성의 중요성을 비중 있게 언급하고 있음을 발견하였다. 그러나 이론적 중요성을 제시한 문헌은 많지만, 조직상황적 특성을 중점적으로 다룬 실증연구는 거의 없는 실정이며, 더욱이 공기업이라는 특수한 형태의 조직적 특성을 반영한 연구결과는 전무한 상황이었다. 이에 본 연구는 공기업의 조직상황적 특성 요인을 포함한 연구모형과 연구가설을 도출하여 실증분석을 시행하였다.

실증분석을 위해서 최근 1년 이내에 직무관련 교육훈련을 받은 한국전력공사 직원들을 표본으로 선정하였다. 총 360부의 설문지를 배포하여 이중 286부를 회수하였고, 불성실한 응답자의 표본을 제거하여 274개의

응답자료를 얻었다. 표본은 연령대, 근속연수 측면에서 고른 분포를 보였으며, 성별, 학력, 직위의 분포 측면에서는 다소간 차이는 있지만 실제 한국전력공사 조직내 해당항목의 분포와 유사한 구성을 나타냈다. 다만 직군 분포비율에서는 사무직이 타 직군에 비해 상대적으로 많은 비율을 점하고 있었으나, 전반적으로는 표본이 고르게 분포된 것으로 판단된다.

본 연구에서 사용된 분석방법으로는 인구통계적 특성의 파악을 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 설문지 구성항목의 타당성을 확보하기 위하여 요인분석(factor analysis)과 신뢰성 분석(reliability analysis)을 실시하였으며, 가설검증의 단계에서 교육훈련 구성요소와 학습전이 간의 직접적인 관계에 대한 가설 검증을 위해 상관관계분석(correlation analysis)을 하였고, 조직적 특성 변수의 조절효과에 대한 가설검증을 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 시행하였다.

실증분석을 통하여 얻은 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련 참가자의 자기효능감과 학습전이 간의 상관관계는 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 직무에 대한 자기효능감이 높을수록 교육훈련 후 현업에서의 직무활용도가 높게 나타났다. 이와 같은 연구결과는 대부분의 선행연구 결과와도 일치하는 것이다.

둘째, 교육훈련 참가자의 학습동기와 학습전이 간의 상관관계는 통계적으로 유의하게 나타났다. 즉, 교육훈련 이전 또는 교육훈련 과정 중에 피훈련자의 학습동기 높을수록 교육훈련 이후 현업에서 학습내용의 성과가 높게 나타난다. 교육훈련 참가자의 학습동기와 교육훈련 효과성에 대한 선행연구들에서는 학습동기가 높을수록 학습량이 많아지고, 학습량이 많으면 실무에 대한 전이정도가 높을 것이라는 점을 제시하고 있으며, 이는 본 연구결과와도 일치하는 점이다. 따라서 교육훈련 담당자는 교육투자의 실효성 향상을 위하여 교육대상자 선발시에 학습동기를 중요한 고려사항으로 반영하고, 또한 교육훈련 참가자의 학습동기를 증진하기 위한 체계적인 노력을 기울일 필요가 있다.

셋째, 교육훈련 실시자의 자질(강사의 능력)과 학습전이 간의 상관관

계는 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 교육훈련 참가자가 교육훈련 실시자의 능력에 대해 긍정적인 반응을 보일수록 학습한 내용의 현업적 용도가 높아진다는 것을 의미한다. 교육훈련 실시자의 역할이 갖는 중요성은 많은 학자들에 의해 지적되고 있으며, 교육훈련 실시자의 자질이 학습전이의 정도를 결정하는 주요 요인 중 하나라는 점을 본 연구는 실증적으로 뒷받침하고 있다.

넷째, 교육훈련 내용과 학습전이 간의 상관관계는 통계적으로 유의하게 나타났다. 본 연구에서는 조작적 정의를 통해 교육훈련 내용을 교육훈련의 업무관련성으로 규정하였다. 따라서 본 연구의 결과는 교육훈련 참가자가 교육훈련 내용의 업무관련성을 높게 지각할수록 현업에서의 학습전이 효과가 높아진다는 것을 의미한다. 교육훈련 내용의 학습전이 효과와 관련하여서는 선행연구의 결과가 엇갈리는데, 국내 기업상황을 실증적으로 분석한 이도형(1995)의 연구에 따르면 교육훈련 내용의 직무관련성은 학습전이 미치는 효과는 유의적이지 않았다( $p=.075$ ). 이 연구결과에 따르면 교육훈련 내용의 직무관련성과 현업에서의 활용도 간에는 직접적인 관계가 없는 것으로 결론지을 수 있다. 하지만, 한국전력공사 직원들 대상으로 한 본 연구결과에서는 교육훈련 내용의 직무관련성과 학습전이 사이에는 강한 상관성이 있는 것으로 분석되었다. 이는 송변전, 배전, 계통운영 및 고장대응, 전력수요관리, 전력거래 등 한국전력공사의 직원들이 수행하는 업무의 성격이 전속성(specificity)으로 인해 사내 직무교육을 통해서만 습득할 수 있는 내용이며, 학습교재와 커리큘럼 또한 현장의 실무 노하우를 바탕으로 즉각적으로 현업에 적용될 수 있는 내용으로 직무교육이 설계, 운영되고 있는 원인에 의한 것으로 해석된다.

다섯째, 교육훈련 구성요소와 학습전이 간의 관계에 있어서 상사의 지원 정도가 조절효과를 가지는지 가설을 검증한 결과, 가설은 부분적으로 채택되었다. 상사의 지원 변수가 조절효과를 나타낸 것은 두 가지 경우였으며, 하나는 교육훈련 참가자의 자기효능감과 학습전이 간의 관계이고, 다른 하나는 교육훈련 참가자의 학습동기와 학습전이 간의 관계에

서였다. 자기효능감 및 학습동기가 학습전이에 미치는 영향은 상사의 지원이 많을수록 더 강하게 나타났고, 반대로 상사의 지원이 적은 조직상황 하에서는 영향력이 줄어드는 것으로 나타났으며, 그 차이는 통계적으로 유의적이었다. 그러나 강사의 능력, 교육훈련 내용과 같이 교육훈련 설계요인이 학습전이에 미치는 영향에 대해서는 상사의 지원의 조절효과가 나타나지 않았다. 즉 상사의 지원은 교육훈련 구성요소 중 개인적 특성요인에만 조절효과를 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 교육훈련 구성요소와 학습전이 간의 관계에 대하여 동료의 지원 정도가 조절효과를 가지는지 가설 검증한 결과, 가설은 부분적으로 채택되었다. 동료의 지원의 경우 개인적 특성요인 중 자기효능감이 학습전이 미치는 영향에 대해서만 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 교육훈련 참가자의 자기효능감과 학습전이의 관계는 동료의 지원 정도에 따라 그 강도가 조절되는 것으로 나타났다. 그러나 다른 교육훈련 구성요소와 학습전이 정도의 관계는 동료의 지원 정도에 따라 약간의 차이만 나타날 뿐이며, 그러한 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

일곱째, 교육훈련 구성요소와 학습전이 간의 관계에 대하여 조직의 보상 정도가 조절효과를 가지는지 가설 검증한 결과, 가설은 기각되었다. 조직의 보상은 교육훈련 구성요소와 학습전이 간 관계에 조절효과가 없는 것으로 나타났는데, 이는 선행연구의 결론과는 다른 양상을 보이고 있다. 임효창(1999)은 조직구성원의 학습을 장려하는 다양한 인센티브 보유여부를 지속적 학습문화로 정의하고 학습전이에 미치는 조절효과를 분석한 결과 자기효능감, 성취욕구, 학습동기와 같은 개인적 특성요인 뿐만 아니라, 교육기법과 같은 교육훈련 설계요인과 학습전이 간의 관계에서도 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과의 차이는 변수의 조작적 정의나 설문문항의 구성의 차이에 의한 부분도 있겠지만, 근본적으로 한국전력공사라는 공기업의 조직적 특성에 기인한 것으로 이해된다. 공기업의 특성상 보수, 승진과 같은 보상 체계가 경직되어 있어서, 학습전이 수준을 조절할 인센티브가 작동하고 있지 않다는 응답자들의

인식을 반영한 것이라 판단된다. 조직상황적 특성요인의 조절효과에 대한 원인분석은 향후 보다 체계적인 연구를 통해 추가적인 분석이 필요하겠지만, 학습전이 촉진을 위한 조직 차원의 유인책 마련은 교육투자의 효과 제고 차원에서 검토가 필요한 사안이라 하겠다.

## 제 2 절 연구의 시사점 및 한계

### 1. 연구의 시사점

#### 1) 이론적 시사점

본 연구가 제시하는 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 교육훈련 구성요소와 학습전이 간의 직접적인 관계를 실증적으로 분석하였다. 기존의 선행연구를 살펴보면 개인적 특성요인이 학습전이에 미치는 영향에 대해서는 대부분의 연구결과 내용이 일치하고 실증 연구도 많이 진행되었으나, 교육훈련 설계요인에 관해서는 실증연구가 많지 않을 뿐만 아니라 연구결과도 일치되지 않아 이론적으로만 그 영향관계가 제시되고 있는 실정이다. 본 연구에서는 이에 대해 공기업이라는 영역의 실증데이터를 통해 경험적 결과를 도출했다는 점에서 이론적 시사점이 있다고 하겠다. 특히 교육훈련 내용의 직무관련성과 학습전이 간의 관계에 대해서는 실증연구 결과가 엇갈리는 부분이 있었는데, 본 연구에서 양자 간에 강한 상관관계가 통계적으로 유의미하게 존재하는 것으로 확인함에 따라 이론적으로 지지된 개념을 뒷받침 할 수



있는 경험 데이터를 추가한 것이 큰 수확이라 하겠다.

둘째, 그 동안 교육훈련 및 학습전이와 관련된 선행연구들은 주로 민간 기업을 대상으로 이루어졌고, 이를 토대로 행정조직을 진단한 연구사례가 일부 존재하기는 했지만, 공공부문의 학습전이 수준에 대한 본격적인 실증연구는 거의 없는 실정이다. 특히 공공성과 기업성이 혼재된 공기업의 교육훈련 효과성을 평가하기 위한 학습전이 수준의 규명을 최초로 시도했다는 점은 향후 추가적인 연구의 단초를 제시했다는 측면에서 의의가 있다고 하겠다.

셋째, 본 연구는 공기업의 조직특성에 주목하여 학습전이에 미치는 교육훈련 구성요소들의 영향력이 조직상황적 특성 변인들에 따라 어떻게 달라지는지 조절효과에 착안한 실증연구를 진행하였다. 가설로 설정된 조직상황적 특성의 조절효과가 부분적으로 입증됨에 따라, 성공적인 학습전이는 교육훈련의 설계에만 의존하는 것이 아니라 상사 및 동료의 지원, 후원적인 조직 분위기 등의 제 요인에 의해 영향을 받는다는 연구결과를 도출했다. 아울러 그동안 학습전이에 관한 대다수의 연구들이 변인들에 대한 평면적인 상관관계를 확인하는 차원에 머물렀던데 반해 요인들 간의 상대적 영향력과 조절효과, 매개효과 등 영향을 미치는 다양한 경로를 추적하여 최적의 교육훈련 투자가 가능하도록 학습전이에 대한 종합적 연구가 필요하다는 점을 제안하는 바이다.

## 2) 실무적 시사점

본 연구결과에 따른 실무적 시사점으로는 첫째, 교육훈련 받은 내용을 현업에 적용할 수 있도록 조직적 지원방안의 강구가 필요함을 제시한다. 교육훈련 프로그램이 아무리 잘 설계되었다고 하더라도 상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 분위기가 새로운 기술이나 지식의 적용을 시도하는데 방해가 된다면 교육훈련 참가자의 학습결과 적용의지는 사리지고 결

국 학습의 현업적용도는 낮아지게 될 것이다. 특히 연구결과에서 나타난 바와 같이 공기업의 경우 조직문화의 특성상 상사의 지원이 미치는 영향이 매우 크다고 하겠다. 상사의 지원을 제도적으로 보장하기 위하여 부하직원 육성노력을 상사의 책임으로 성과지표화 하여 운영할 필요가 있을 것이다. 특히 본 연구를 통해 공기업의 조직적 특성으로 인해 거의 작동하고 있지 않는 것으로 밝혀진, 학습에 대한 인센티브 제도의 실효성 있는 운영이 필요하다. 다양한 유무형의 인센티브를 발굴함으로써 학습과 현업의 긴밀한 연계를 강화하는 조직적 지원체계 확립을 통하여 교육의 효과성을 강화해야 할 것이다. 또한 무엇보다 중요한 것은 조직 구성원들에게 교육훈련의 중요성을 인식시키고 기대효과를 알려줌으로써 구성원이 성장할 수 있는 호의적인 조직 분위기를 유도하여 지속적 학습문화를 구축해야 할 것이다.

둘째, 조직의 교육훈련 담당자는 교육훈련의 성과에 대한 장기적인 관점을 가지고 그 성과를 평가하는 활동을 하여야 한다. 막대한 비용과 시간을 투자하여 이루어지는 기업교육의 성공여부는 교육훈련 참가자들이 학습한 내용을 현업에서 직무수행에 활용하고, 그 결과로 조직의 성과가 향상될 때 이어질 때 비로소 확인되는 것이다. 따라서 교육의 성과평가는 단순한 학습성적을 평가하는 것에 그칠 것이 아니라, 현업에서의 적용을 의미하는 실무전이에 관심으로 방향을 전환해야 하며, 더 나아가서 교육훈련 투자효과에 대한 계량적 측정을 의미하는 ROI(return on investments) 단계로의 발전 방안도 함께 고민해야 할 것이다.

셋째, 본 연구결과에서 알 수 있는 바와 같이, 교육훈련의 구성요소는 교육훈련 참가자의 학습전이에 직접적인 원인이 된다는 점을 교육훈련을 설계하는 담당자들은 명확히 인식하여야 한다. 타당성 있는 교육훈련 내용과 교육훈련 기법의 선택, 능력있는 교육훈련 실시자의 선정, 교육훈련 가능성과 동기를 고려한 교육훈련 대상자의 선발 등 교육훈련 구성요소들이 모두 교육훈련 후 성공적인 학습전이를 좌우하는 결정요인임을 인식하고 교육과정 운영에 임해야 할 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

### 1) 연구의 한계

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 조직내 학습전이와 관련된 영향요인으로서 개인적 특성요인, 교육훈련 설계요인, 조직상황적 특성요인 등을 포함시켰다. 그런데 선정된 요인들은 교육훈련의 효과성 분야에서 연구된 다양한 요인들을 지나치게 단순화시킨 측면이 없지 않다. 예컨대, 개인의 특성에는 성격특성 외에도 개인적 역량이나 인구통계적 특성들에 의해서도 영향을 받을 수 있으며, 조직적 특성 또한 최고경영진의 의지와 리더십 유형, 조직문화 유형 등의 다양한 영향요인이 있을 수 있으나, 본 연구에는 포함되지 않았다. 즉, 본 연구는 연구의 편의를 위한 모형화를 위하여 학습전이에 영향을 미칠 수 있는 제 요인들을 통합적으로 살펴보지 못한 구조상의 한계를 가지고 있다.

둘째, 본 연구에서는 학습전이 정도를 교육훈련 참가자의 자기보고식(self-report) 설문조사에 의해 측정하였는데, 자기보고 자료는 성격이나 태도, 지각 등의 자료를 얻는데 유용하고, 교육훈련 유효성을 측정하기 위한 정보를 제공한다(임효창, 1999). 하지만 이러한 자기보고 데이터는 동일인에게 교육훈련 구성요소에 대한 평가와 교육 후의 학습전이 정도에 대한 평가를 동시에 진행하였을 때, 응답자가 자신의 응답의 일관성을 유지하는 방향으로 설문에 응하게 될 가능성이 높게 나타나는 ‘단일 방법의 오류(mono-method bias)’와 함께 인지(percept)에 의해 과장된 측정결과가 나타날 수 있다는 점에서 신뢰도에 문제가 발생할 수 있다(Crampton & Wagner, 1994). 또한 설문조사 기법은 응답자들이 진실보다는 조사자가 듣고 싶어 하는 대답을 할 가능성이 높아 ‘사회적으로 바람직한 응답(socially desirable response)’을 유도하는 오류를 낳을 수 있다

(임효창, 1999). 본 연구에서 사용하는 자기보고 방식은 이러한 방법론상의 문제를 안고 있는 까닭에, 후속 연구에서는 이러한 문제를 해결하기 위하여 상사 및 동료, 부하로부터의 360° 다면평가를 추가하거나 직무성과 평가점수의 변화와 같은 객관적인 자료들이 병행될 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 교육훈련이 끝난 직후가 아니라 일정 기간이 지나고 나서, 상당한 시차가 있는 교육당시의 기억에 의존한 회고방식의 설문을 수행했기 때문에 응답의 정확성이 떨어질 수 있다.

넷째, 본 연구는 여건상의 제약으로 인해 교육훈련이 종료된 시점의 사후측정에만 의존했다는 점에서 연구설계의 한계가 있다. 교육훈련 효과의 측정에 가장 적합한 분석방법은 대조군을 설정한 전·후비교법임에도 사후측정으로만 학습전이 효과를 측정하였다. 후속연구에서는 자료의 객관성을 확보하기 위하여 교육훈련 참가자의 교육참가 전·후를 비교하는 종단적 방식으로 연구를 진행할 필요가 있다.

## 2) 향후 연구방향

이상 언급한 본 연구의 한계점을 극복하고 진일보된 시사점을 도출할 수 있는 다양한 추가적 연구가 본 연구결과를 토대로 이루어질 수 있기를 바라며, 구체적인 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 연구의 대상 및 범위를 한국전력공사의 직무교육으로 한정함에 따라 연구의 결과를 모든 공기업에 일반화하여 적용하기에는 문제가 있다. 따라서 후속 연구에서는 연구의 대상과 범위를 확대하여 공기업 일반의 교육훈련 실태에 대한 광범위한 실증분석을 통한 연구결과를 도출하고, 공기업과 민간기업 간 교육훈련의 차이를 규명함으로써 보다 실효성 있는 교육훈련을 위한 시사점을 발굴하는 노력이 필요하다. 아울러 직무교육 뿐만 아니라, 외부 교육기관에서 시행하는 위탁교육, 전문교육기관의 리더십 교육 등 다양한 교육훈련 프로그램을 대상

으로 한 효과성 평가에 대한 연구가 요구된다.

둘째, 본 연구에서는 교육훈련의 효과성, 즉 학습전이 정도를 측정하는 방법으로 자기보고(self-report)식 설문방법을 사용하였는데, 이러한 방법은 연구의 한계에서 밝힌 바와 같이 구조적인 문제점을 안고 있다. 따라서 후속연구에서는 학습전이 수준을 측정함에 있어서, 근무성적평정, 이직률, 결근율, 직장내 대인관계, 서비스 품질의 변화, 안전사고율 등 다양한 객관적 측정지표를 활용한 추가적인 연구가 필요하다. 아울러, 피교육자의 상사, 동료, 부하직원, 교육훈련 강사 등에 대한 피교육자의 학습전이 정도를 동시에 설문하는 360° 다면평가 방식의 조사가 이루어진다면 자기보고 방식의 설문이 갖는 한계를 상쇄할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 조직상황적 특성요인 가운데 선행연구를 통해 가장 대표적으로 제시되었던 상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 보상 세 가지 변인의 조절효과를 측정하는 가설검증을 통해 조직적 특성이 학습전이에 영향을 중요한 영향을 미치는 요인임을 확인하였다. 향후에는 학습전이에 영향을 미치는 조직상황적 특성에 초점을 맞춘 진일보된 추가 연구가 요구된다. 본 연구에는 포함되지 않았으나 연구자들에 의해서 영향요인으로 제시된 전이기회, 전이동기, 변화가능성, 지속적 학습문화 등 다양한 조직환경적 특성에 대한 심층적이 후속연구가 필요하다.

넷째, 학습전이란 교육훈련 후 현업에 복귀하여 시간의 경과에 따라 일어나는 것이므로 전이과정에 대한 체계적인 이해를 위해서는 무엇보다 종단적인 연구가 필요하다. 즉, 교육훈련 전과 후에 평가요소의 변화가 어느정도 발생하였는가를 비교하는 연구가 필요하다. 또한 전후비교법 만으로는 교육훈련의 순효과라고 할 수 없는 외부적 요소가 개입될 여지가 있으므로, 실험집단(교육훈련 참가자)과 업무성격이나 근무환경, 능력 등이 유사한 사람들로 구성된 통제집단을 설정하여 객관적이고 과학적인 연구기법을 통해 보다 정교한 모형을 사용한 후속연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

### <단행본>

- 강성철, 김판석, 이종수, 진재구, 최근열(2008), 『새인사행정론』, 서울: 대명문화사
- 김영재, 김성국, 김강식(2010), 『신인적자원관리』, 서울: 탐북스
- 남궁근(2012), 『행정조사방법론』, 서울: 법문사
- 박동서(2002), 『인사행정론』, 서울: 법문사
- 송지준(2012), 『SPSS/AMOS 통계분석방법』, 서울: 21세기사
- 유민봉, 임도빈(2012), 『인사행정론』, 서울: 박영사
- Noe, Raymond A. 외(2010), 『인적자원관리론』, 정진철 외 옮김, 서울: (주)한국맥그로힐, Fundamentals of Human Resource Management(2009, 3rd Edition)
- Gilley, Jerry W. 외(2003), 『인적자원개발론』, 장원섭 옮김, 서울: 학지사, Principles of Human Resource Development(2002, 2nd Edition)

### <논문>

- 강여진, 정재화(2010), “공무원 사이버 교육훈련의 학습 및 전이성과에 미치는 영향-서울시 공무원의 인식을 중심으로”, 한국사회와 행정연구 제21권 제3호
- 강여진, 최효진(2003), “지방자치단체 공무원 학습전이에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 조사”, 행정논총 제41권 제2호
- 공민영(2008), “기업의 e-learning 프로그램 참여자의 자기주도성, 전이풍토와 학습 및 학습전이와의 관계”, 석사학위논문, 서울대학교

- 금혜진(2005), “기업의 e-learning 프로그램에서 학습의 근전이(near transfer)와 원전이(far transfer)의 예측변인 규명, 박사학위논문, 이화여자대학교
- 김민주, 임효창(2000), “관광산업의 교육훈련 전이에 관한 연구”, 호텔경영학연구 제9권 제2호
- 김재훈(2002), “우리나라 기업교육에 있어 교육훈련 전이모형 타당화 연구”, 석사학위논문, 연세대학교
- 김진모(1997), “직무교육훈련의 유효성과 그 영향요인”, 박사학위논문, 서울대학교
- 김진모, 길대환, 이진화(2006), “농촌지도리더 교육프로그램의 학습전이와 전이풍토의 관계”, 농업교육과 인적자원개발 제38권 제1호
- 나승일, 김기용(2007), “서울대학교 직업교육 CEO과정 참여자의 학습 전이 수준; 농업교육과 인적자원개발 제39권 제4호
- 박영용(2006), “기업 리더십교육 프로그램 참여자의 학습전이와 영향요인”, 석사학위논문, 서울대학교
- 박천오, 최호진(2002), “한국 공무원 교육훈련의 효과성에 관한 실증조사 - 공무원의 인식을 중심으로”, 한국행정논집 제14권 제4호
- 안한나(1999), “기업교육에서 학습의 직무 전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 대학원
- 이도형(1995), “조직내 교육훈련의 학습 및 전이효과”, 박사학위논문, 성균관대학교
- 이병훈(2008), “공공부문과 민간부문의 인적자원 투자에 관한 비교연구,” 노동정책연구 제8권 제2호
- 이유진(2010), “대기업 직무교육훈련 참여자의 교육훈련전이와 전이동기 및 업무환경의 관계”, 석사학위논문, 서울대학교
- 이진화(2009), “기업 리더 교육훈련의 근전이 및 원전리와 관련 변인간의 인과적 모형”, 박사학위논문, 서울대학교
- 임효창, 박경규(1998), “교육훈련프로그램 구성요소가 교육훈련 전이에

- 미치는 영향: 상사 및 동료 지원의 조절효과를 중심으로”,  
인사관리연구 제23권 제2호
- 임효창(1999), “기업내 학습전이 결정요인에 관한 연구”, 박사학위논문,  
서강대학교
- 임효창, 이인석, 박경규(2004), “기업내 이러닝의 반응, 학습성과 및 전이  
성과간 관계: 교육참가자의 개인특성 및 조직 환경의 조절  
효과를 중심으로,” 인사관리연구 제28권 제3호
- 장윤정(2002), “기업 내 교육훈련 전이의 영향요인에 관한 연구”, 석사학  
위논문, 이화여자대학교
- 장은주, 임효창(2002), “비서직 사원들을 대상으로 한 웹기반 교육훈련  
(web-based training)의 효과성 도출에 관한 연구”, 비서학  
논총 제10권 제2호
- 정재만(2009), “기업내 학습전이에 미치는 영향요인: Holton의 LTSI 활  
용을 중심으로”, 석사학위논문, 중앙대학교
- 천장현(2005), “기업내 교육훈련프로그램의 유효성에 관한 연구”, 석사학  
위논문, 서울대학교
- 최창환(2008), “연구소 기술교육훈련 참여자의 학습전이와 영향요인”, 박  
사학위논문, 서울대학교
- 최혜진(2008), “OJT, OFF-JT, 온라인교육훈련이 훈련전이에 미치는 영향  
에 관한연구”, 석사학위논문, 서울대학교
- 최홍주(2009), “대기업 근로자가 인식한 교육훈련전이와 전이동기 및 조  
직상황적 특성의 관계”, 석사학위논문, 서울대학교
- 한안나(1999), “기업교육에서 학습의 직무전이에 영향을 미치는 요인에  
관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교
- 허윤정(2005), “외식업체 교육훈련 프로그램이 교육훈련 전이에 미치는  
영향”, 박사학위논문, 경원대학교
- 현영섭, 권대봉(2003), “판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계”, 교육학  
연구 제41권 제1호



- 현영섭(2004), “Kolb의 경험학습모형을 적용한 기업교육 학습전이 모형,”  
박사학위논문, 고려대학교
- 홍길표, 임효창(2006), “공무원 교육훈련 프로그램의 효과성 결정요인에  
관한 연구,” 산학경영연구 제19권 제2호
- 홍승일(2008), “조직지원 인식이 교육훈련 전이에 미치는 영향에 관한 연  
구”, 석사학위논문, 서강대학교
- 황인우(2010), “기업교육훈련의 효과성 검증 및 학습과 전이풍토가 전이  
에 미치는 영향: 기업 직무교육과정을 중심으로”, 석사학위  
논문, 이화여자대학교

#### <외국문헌>

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Banett, Jr., Traver. H., Scotland. A.  
(1997), “A meta analysis of the relations among training  
criteria.” *Personnel Psychology*, 50: 341-358
- Baldwin, T. T. & Ford J. K.(1988), “Transfer of Training : A Review  
and Directions for Future Research,” *Persnnel Psychology*,  
41: 63-105
- Broad, M. L., & J. W. Newstrom(1992), “Transfer of Training : Action  
-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training  
Investment,” MA : Addison-Wesley
- Brown, K.G.(2001), “Using computers to deliver training L which  
employees learn and why?” *Personnel Psychology*, 54:  
271-296
- Campbell, J. P.(1998), “Training Design for Performance Improvement,”  
Productivity in Organizations, Jossey-Bass
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A.(1994), Percept-Percept inflation in  
micro-organizational research: an investigation of

- prevalence and effect, *Journal of Applied Psychology*, 79: 67-76
- DeSimone, R. D., & David M. Harris(1998), "Human Resource Development(2nd ed.)," Dryden
- Ford, J. K., Quinones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. S.(1992), "Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job." *Personnel Psychology*, 45: 511-527
- Goldstein, I. L.(1986), "Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation," Monterey, CA: Brooks/Cole
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K.(1988), "Training in organizations: Needs assessment, development and evaluation," Monterey, CA: Brooks Cole
- Hicks, William D., & Richard J. Klimoski(1987), "Entry into Training Outcomes: a field experiment," *Academy of Management Journal*, Vol.30, No. 2
- Holton, E. F.(1996), "The flawed four level evaluation model," *Human Resource Development Quarterly*, 8: 95-113
- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E.(2000), "Development of generalized learning transfer system inventory," *Human Resource Development Quarterly*, 11(4): 333-336
- Holton, E. F.(2005), "Holton's evaluation model: New Evidence and Construct Elaborations," *Advances in Developing Human Resources*, 7(1): 37-54
- Kirkpatrick, D. L.(1994), "Evaluating Training Program: The four levels," San francisco: Berrett-Koehler
- Matieu, E. J., Tannenbaum, S. I. & Salas, E.(1992), "Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness," *The Academy of Management*

*Journal*, 35(4): 828-847

- Nadler, L. I.(1986), "Designing Training Programs : The Critical Events Model," Addison-Wesley Publishing Inc.
- Noe, R. A.(1986), "Trainee's Attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness," *Academy of Management Review*, 11: 736-749
- Noe, R. A.(2001), "Employee development (2nd Ed)," New York: McGraw-Hill
- Noe, R. A.(2008), "Employee training development (4nd Ed)," Irwin: McGraw-Hill
- Phillips, J. J.(1983), "Handbook of Training Evaluation and Measurement Method," Houston: Gulf
- Phillips, J. J.(1999), "HRD trends worldwide: Shared solutions to compete in global economy," Houston, TX: Gulf Publishing Company
- Richey, R. C.(1992), "Designing Instruction for the Adult Learner," London: Kogan Page Ltd.
- Rouiller, J. Z., & I. L. Goldstein(1993), "The Relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.4: 377-390
- Susan, E. C., & Judith A. K.(2004), "An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace," *Human Resource Development*, 15(4): 447-471
- Tannenbaum, Scott, I., & Gary Yukl(1992), "Training and Development in Work Organization," *Annual Review of Psychology*, Vol. 43: 399-441
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J.(1995), "Applying

trained skills on the job: The Important of the work environment," *Journal of Applied Psychology*, 80(2)

Wexley, K. N., & G. P. Latham(1991), "Developing and Training Human Resources in Organizations," IL: Scott, Foresman

Xiao, J.(1996), "The Relationship between Oraganizational Factors and the Transfer of Training in the Electronics Industry in Shenzhen, China," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 7, No. 1

(부록 1)

## 설 문 지

### 공기업 직무교육 참여자의 학습전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

안녕하십니까? 바쁘신 중에도 소중한 시간 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀 드립니다.

저는 서울대학교 행정대학원에서 공기업정책학을 전공하고 있는 학생입니다. 이번에 저는 연구 논문으로 공기업 직무교육 참여자의 학습전이에 영향을 미치는 요인에 관해서 알아보고자 합니다. 또한 조직의 상황적 특성이 어떤 영향을 미치는지도 함께 규명해 보려고 합니다.

이 연구를 통해 교육훈련의 효과를 제고하기 위한 시사점을 도출하는데 그 의의가 있으며, 귀하의 솔직하고 성의있는 응답은 연구를 위한 매우 귀중한 자료가 될 것입니다. 설문지는 총 6면이며, 응답하는데 걸리는 시간은 약 10분입니다. 귀하의 설문 응답결과는 통계법 33조 1항 및 제 2항에 의거 연구 목적을 위한 통계학적 분석 이외에는 절대 사용되는 일이 없을 것입니다. 응답과 관련하여 의문사항이 있으시면 아래 연락처로 연락 주시기 바랍니다.

2013. 3

서울대학교 행정대학원 공기업정책학과

석사과정 신 덕 천

지도교수 이 석 원 드림

[연구자 연락처]

전 화 : 010-9227-7970

이메일 : [shindc75@snu.ac.kr](mailto:shindc75@snu.ac.kr)

I. 다음은 귀하가 교육훈련 프로그램에 참여하신 후에 해당 프로그램에 대해 가졌던 생각에 관한 질문입니다. 교육을 받은 후의 상황을 떠올리면서 응답해 주시기 바랍니다. 해당되는 곳에 √로 표시해 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 교육에서 목표를 세우면 반드시 달성할 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 교육에서 다루어질 내용을 충분히 마스터 할 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 교육에서 내가 마음먹기만 하면 무엇이든 배울 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 교육에서 주어지는 문제나 과제를 성공적으로 해낼 수 있을 것이라고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
5. 교육에서 유익한 것들을 열심히 배워야겠다고 생각했었다.	①	②	③	④	⑤
6. 교육을 받는 동안에 나는 다루어지는 내용에 대해 학습을 하려는 의욕이 높았다.	①	②	③	④	⑤
7. 교육을 받고자 상당히 원하였다.	①	②	③	④	⑤
8. 교육이 나에게 소중한 경험이 될 것이라고 생각하였다.	①	②	③	④	⑤
9. 교육에 참가하게 된 것은 나의 자유의사에 의해 결정한 것이었다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 가장 최근에 이수한 교육훈련 프로그램에 대한 질문입니다.. 해당되는 곳에 √로 표시해 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이다	그렇다	매 우 그렇다
1. 교육내용은 내가 하는 업무에서 필요한 것들이 잘 반영되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
2. 교육내용은 직무수행에 도움이 되는 구체적인 경험 자료들이 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 교육과정의 내용이 실제 업무의 내용과 일치하는 면이 많았다.	①	②	③	④	⑤
4. 교육내용은 직무에 적용할 수 있는 현실성 있는 직무관련 과제들이 주어졌다.	①	②	③	④	⑤
5. 교육과정의 목표에는 현 직무상황에서 필요로 하는 과업요구가 적절히 반영되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
6. 교육내용에 대한 강사의 준비는 충분하였다.	①	②	③	④	⑤
7. 강사의 교과내용에 대한 전문지식은 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤
8. 강사는 참여자들이 교육에 적극적으로 참여하도록 동기유발시켰다.	①	②	③	④	⑤
9. 강사의 교육과정 진행속도는 적절하였다.	①	②	③	④	⑤
10. 교육과정에 대해 강사는 충분한 활력과 열정을 보였다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 속한 조직의 환경에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 √로 표시해 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나의 상사는 부하가 자신의 전문능력을 개발하도록 교육훈련에 참여 시킨다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 부하들이 교육받은 것을 직무에 활용하도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 부하들이 교육받는 것을 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 교육에서 배운 것을 직무에 적용하는 방법을 지도해준다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사는 교육 받은 것을 적용하기 위한 구체적인 목표를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 내가 교육받은 것을 제대로 적용했는가에 대해 말해준다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 내가 교육받은 내용을 직무에 적용할 때 나에게 칭찬을 한다.	①	②	③	④	⑤
8. 동료들은 새로운 아이디어를 기꺼이 받아들일 준비가 되어있다.	①	②	③	④	⑤
9. 동료들은 새로운 지식과 기술을 활용하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 동료들은 내가 교육받은 내용을 직무에 적용할 때 나에게 칭찬을 한다.	①	②	③	④	⑤



항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이다	그렇다	매 우 그렇다
11. 나는 교육과정에서 학습한 것을 업무에 적용하는데 있어 충분한 인적자원을 사용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 교육훈련을 성공적으로 마친다면 나의 봉급은 인상될 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
13. 교육훈련에서 배운 것을 업무에 잘 적용하면 금전적 보상(수당 및 인센티브 등)을 받을 수 있을 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14. 교육훈련에서 배운 것을 업무에 잘 적용하면 승진에 영향이 있을 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
15. 조직은 교육훈련에서 배운 것을 실제 업무에 적용하는지 추적 평가한다.	①	②	③	④	⑤
16. 조직은 교육훈련에서 배운 것을 실제 업무에 적용할 때 봉급 외 다양한 인센티브를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
17. 조직은 교육훈련에서 배운 것을 업무에 잘 적용하면 이를 인사고과에 반영한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 교육훈련 내용을 실제 현업에 활용하고 있는 정도에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 √로 표시해 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 교육훈련프로그램을 통해 배운 내용들을 실제 업무에서 많이 사용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 교육훈련프로그램을 통해 배운 내용 덕분에 업무수행이 향상될 수 있었다.	①	②	③	④	⑤
3. 교육훈련프로그램을 받고나서 상사나 동료들로부터 업무수행이 향상되었다는 얘기를 듣는다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 교육훈련프로그램에서 배운 내용들을 실제 업무에 적용해 보려고 시도해 왔다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 이번 교육훈련프로그램에서 배운 내용들이 실제 업무에서 부딪힐 수 있는 문제점들을 해결하는데 큰 도움이 되었다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하의 일반사항에 관한 질문입니다. 질문을 읽고 해당되는 곳에 √로 표시하시거나 정확한 숫자를 기입해 주시기 바랍니다.

(1) 귀하의 성별은? (                      )                      ① 남자                      ② 여자

(2) 귀하의 연령은? 만(                      )세

(3) 귀하의 최종학력은? (                      )

① 고졸    ② 전문대졸    ③ 대졸    ④ 석사    ⑤ 박사

(4) 귀하의 현재 직위는? (                      )

① 사원    ② 주임, 대리    ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장이상

(5) 귀하가 귀하의 회사에서 근무한 연수는? (                      )년

♠ 긴 질문에 성실히 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. 이 응답은 연구를 위한 소중한 자료로 활용될 것입니다.

## Abstract

# A Study on the Influencing Factors of Learning Transfer in the Public Enterprise

Shin Duk Chun

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

The fundamental purpose of training in the corporation is to help employees develop their skills and attitudes, thereby enhancing their job performances. Therefore, defining the factors that affect the transfer of newly acquired skills from the training program to the job performance and utilizing those factors in designing training courses, is the ultimate goal of the training program in the corporation.

Drawing on the preexisting literature, this study suggests training program components(trainer's teaching ability, training contents, trainee's motivation to learn, trainee's self-efficacy) that affect the transfer of learning. And the study offers the organizational environment as the moderating variable, which is composed of three factors; superior support, peer support, and organizational rewards.

The aim of this study is to understand the relationship between training program components and transfer of learning, and to analyze the moderating effects of the organizational characteristics on that

relation. In particular, this study focuses on the organizational characteristics of the public enterprise, and makes the first effort to find out the determinants of learning transfer in that area.

The findings of this research are summarized as follows:

First, the relationship between training program components and transfer of learning is positive and statistically significant. Specifically, the higher trainee's self-efficacy and motivation to learn are, the higher the transfer of learning is. And also the higher trainer's ability and the more the training contents are related to the job, the transfer of learning is getting higher.

Second, the hypotheses on the moderating effects of superior support are partially accepted. The superior support has moderating effects on the relationship between trainee's self-efficacy and motivation, and the transfer of learning.

Third, the hypotheses on the moderating effects of peer support are partially accepted. The peer support has a moderating effect only on the relationship between self-efficacy and the transfer of learning.

Finally, the hypotheses on the moderating effects of organizational rewards are rejected. This result is quite contrary to those of the preexisting studies. It could be that the result reflects the incentives of employees in the public enterprise where the rewards system does not work effectively.

This study suggests that the designers of training program in the corporation should understand the importance of transfer of learning and the factors affecting the transfer of learning, and that the organizational support and incentives should be provided to increase the effect of investment in corporate training.

**keywords : public enterprise, transfer of learning, organizational characteristics, moderating effects**

***Student Number : 2012-22775***